

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Є. М. КАЙЛЮК, Г. Г. ФЕСЕНКО

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

**Харків
ХНАМГ
2012**

УДК 65.012.32:65.013(075)
ББК 65.291.21я73-6
К15

Рецензенти:

Головнюова І. В., к. психол. н., професор, завідувач кафедри соціальної науки та психології Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

Мельтюхова Н. М., к. е. н., доцент, завідувач кафедри державного управління та менеджменту Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Рекомендовано

Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Рішення № 1.4/18-Г-1186 від 17.07.2007)

Кайлюк Є. М.

К15 Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 202 с.
ISBN 978-966-695-232-8

Посібник призначений для студентів, які оволодівають основами психологічного підходу в управлінні. Викладений матеріал інтегрує теоретичні знання і практику сучасних психологічних шкіл у напрямку підвищення організаційної ефективності підприємств; містить характеристику психологічних стосунків та поведінки людей в організації, психологічні закономірності управлінської діяльності.

Алгоритми методики спрямовані на поглиблення, закріплення та творче осмислення психолого-управлінських знань і впровадження відповідного інструментарію в професійну діяльність менеджера.

УДК 65.012.32:65.013(075)
ББК 65.291.21я73-6

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Вступ | 5 |
| Розділ 1. Психологія управління в системі організаційного менеджменту. | 7 |
| 1.1. Психосоціологічні тенденції сучасного розвитку організацій. | 7 |
| 1.2. Психологія управління: предмет і методологічні основи дисципліни. | 10 |
| 1.3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз | 12 |
| 1.4. Психологічні теорії особистості у контексті управлінської діяльності | 19 |
| Література. | 32 |
| Тестовий контроль | 32 |
| Розділ 2. Психічна структура особистості у контексті управлінської діяльності. | 35 |
| 2.1. Особистісний потенціал в управлінні | 35 |
| 2.2. Психологічне здоров'я як чинник ефективної діяльності. | 41 |
| 2.3. Самоменеджмент психічного здоров'я | 47 |
| Джерела | 57 |
| Тестовий контроль | 58 |
| Розділ 3. Керівництво та лідерство: соціально-психологічні аспекти | 60 |
| 3.1. Феномен влади: ідентифікація можливостей. | 60 |
| 3.2. Лідерство: сутність та організаційне значення. | 63 |
| 3.3. Основні концепції стилів керівництва. | 65 |
| Література. | 79 |
| Тестовий контроль | 80 |
| Розділ 4. Психологія трудового колективу. | 82 |
| 4.1. Організаційні особливості структури трудового колективу. . | 82 |
| 4.2. Соціально-психологічний клімат в організації. | 87 |
| 4.3. Груповий потенціал: пошук синергії. | 91 |
| 4.4. Психологія управління конфліктами. | 95 |
| Література. | 102 |
| Тестовий контроль | 103 |

| | |
|--|-----|
| Розділ 5. Психологія ділового спілкування | 105 |
| 5.1. Перцептивний рівень спілкування. | 105 |
| 5.2. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні. | 111 |
| 5.3. Інтерактивний рівень спілкування. | 115 |
| 5.4. Тривала готовність до безконфліктного спілкування - особливий вид комунікативної компетентності. | 124 |
| Література. | 127 |
| Тестовий контроль | 127 |
| Розділ 6. Психологічні аспекти управлінських функцій. . . | 130 |
| 6.1. Психологічний зміст функцій управління | 130 |
| 6.2. Психосоціологічні особливості стратегічної функції. | 133 |
| 6.3. Управління нововведеннями (змінami) | 140 |
| 6.4. Психологічний контекст комунікації. | 156 |
| 6.5. Психологічні засоби у системі мотивації та стимулювання праці. | 158 |
| Література | 166 |
| Тестовий контроль | 166 |
| ДОДАТКИ | 168 |
| Програма навчальної дисципліни «Психологія управління». | 169 |
| Виробничі функції, типові завдання діяльності та уміння, якими повинен володіти фахівець після вивчення дисципліни «Психологія управління» | 174 |
| Науково-методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів з вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління» | 177 |
| Психологічний практикум: тестова психодіагностика | 181 |
| Психологічний практикум: тренінгова підготовка. | 195 |
| Алфавітний покажчик. | 201 |

ВСТУП

В Україні адаптація управлінської системи до сучасних реалій вимагає не простої корекції звичних підходів, а змін в образі мислення та дій. Ідейний простір сучасного менеджменту задається певними принципами управлінської парадигми, де людина постає як суб'єкт господарювання. У пошуках важелів більш ефективного розвитку управлінська система потребує як економічного, так і психологічного аналізу. Саме тому психолого-управлінська тематика набула останнім часом надзвичайної актуальності і вимагає використання міждисциплінарного підходу до всієї проблематики менеджменту. Психологія управління містить певний науково-практичний потенціал для досягнення ефективної організаційної поведінки та розвитку бізнесу.

Посібник містить інформацію про моделі, алгоритми, технології виконання управлінських функцій. З метою досягнення завдань дисципліни автори намагаються задіяти соціально-психологічні характеристики суб'єкта управління. У матеріалах посібника наголошується, що особистість здатна до своєрідної перебудови власної архітекτονіки здібностей, потреб, психічних станів у відповідності з вимогами управлінської праці, її ритму, завдань. Запропоновані також конкретні рішення, методики та інструментарій психосоціального супроводу управлінської діяльності.

Особливістю даного посібника є використання антропологічного підходу до поняття «самоменеджмент» як інструмента, що дозволяє суб'єктам досягати професійного успіху, не перетворюючись на об'єкт управління. До теоретичного та методичного комплексу дисципліни включено аналіз феноменів: «партисипативність», «синергізм».

Розроблені алгоритми методики спрямовані на поглиблення, закріплення та творче осмислення психолого-управлінських знань і впровадження відповідного інструментарію в професійну діяльність менеджера. Кожна теоретична тема посібника забезпечена питаннями для самоконтролю, що дозволяють досягати кращого розуміння як власне себе, так і інших людей. Для розуміння та закріплення

основних положень та центральних теоретичних питань, що постають у конкретній теорії, до кожної теми включені тестові завдання, що допомагають запам'ятати ключові поняття та розширити власний інформаційно-теоретичний простір.

Викладений матеріал містить значну кількість діаграм, схем, що можуть розглядатися як графічні моделі явищ. Створення моделей – найважливіший шлях пізнання, який дозволяє виявити і наочно представити основні, сутнісні властивості об'єкту, що аналізується. Такий виклад має сприяти залученню читача у процес засвоєння теоретичних узагальнень, творчого осмислення психолого-управлінських знань та впровадження відповідного інструментарію в професійну діяльність.

Посібник містить також інформацію про європейські методики управління, що науково та практично опрацьовані автором під час роботи у франко-українському проекті Харківської національної академії міського господарства та Національного центру перепідготовки державних службовців Франції (м. Ліль) з організації безперервної професійної перепідготовки управлінських кадрів виконкому Харківської міської ради. Нестандартний погляд на окремі теоретичні положення психології управління допоможе читачам уточнити та розширити свої світоглядні позиції.

У цілому викладений матеріал інтегрує теоретичні знання і практику сучасних психологічних шкіл у напрямку підвищення організаційної ефективності підприємств; містить характеристику психологічних стосунків та поведінки людей в організації, психологічні закономірності управлінської діяльності.

Розділ 1

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Психосоціологічні тенденції сучасного розвитку організацій

Сучасна філософія організації зорієнтована на створення несутеречливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі. Адекватна реакція організації на зміну чинників зовнішнього середовища – потреб споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників тощо – є ознакою її високих стандартів менеджменту.

Будь-яка організація потребує управління, здатного забезпечити не тільки її існування, а й розвиток. Організаційний розвиток компанії здійснюється також через подолання внутрішньо організаційних криз. Американський економіст Л. Грейнер запропонував **модель організаційного розвитку** через послідовність п'яти стадій розвитку:

1) заснована на творчості, закінчується кризою лідерства;

Компанія з'являється в результаті підприємницьких зусиль бізнесменів і менеджерів та спочатку розвивається, перш за все, завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Першочергова увага приділяється розробці продуктів та їх маркетингу. Організаційна структура компанії найчастіше залишається неформалізованою. Однак по мірі зростання організації її засновники усе більше змушені контролювати і направляти її розвиток у специфічних для них напрямках, що вимагають нових спеціалізованих знань, якими вони поки ще не володіють. Звідси походить причина першої кризи — кризи лідерства. Постає головне питання: у якому напрямку слід розвивати організацію і хто здатний це зробити?

2) заснована на керівництві, закінчується кризою автономії;

Якщо криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання. У його основі покладені чітко спланована робота і професійний менеджмент. Втім настає час,

коли бюрократична структура керування і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середньої ланки. Сама система управління в компанії стає джерелом протиріч, розбіжностей у розумінні необхідної та достатньої свободи, а також рівнів управління.

3) заснована на делегуванні повноважень і відповідальності, закінчується кризою контролю;

Подолання кризи автономії вимагає структурної перебудови і децентралізації функцій, а також наступного делегування повноважень прийняття визначених рішень з верхніх рівнів на більш низькі. Це до певної міри збільшує потенціал розвитку компанії, але згодом служить причиною нової кризи — кризи контролю, коли менеджери вищої ланки починають усвідомлювати, що втрачають контроль над компанією в цілому. З цієї кризи компанія виходить, змінюючи систему координації функціонування своїх підрозділів.

4) заснована на координації, закінчується кризою кордонів;

У структурі компанії виділяються стратегічні підрозділи, що мають досить високий ступінь оперативної самостійності, і, разом з тим, чітку підпорядкованість центру у питанні використання стратегічних ресурсів: фінансових, технологічних, інформаційних тощо. Це додає нового імпульсу організаційному розвитку, але поступово виникають своєрідні кордони між штаб-квартирою і функціональними підрозділами компанії, що і породжують кризу кордонів. Актуальною стає висока майстерність вирішення міжособистісних конфліктів. Інтеграція команди в компанію може відбутися лише на основі спільності інтересів і цінностей, а не чіткої формальної структури.

5) заснована на співробітництві.

Структурна перебудова на даному етапі виявляється марною і безглуздою. Черговий стимул до розвитку компанії здатна забезпечити тільки команда односторонців. Однак ця стадія не є останньою. Вона є лише завершальною ланкою в логічному ланцюжку повного циклу розвитку компанії. Вважається, що ця стадія цілком може завершитися психологічною кризою чи

втратою довіри, коли усі утомлюються від роботи як єдиної команди.

Після подолання цієї кризи може розпочатися **шоста стадія** організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: з одного боку – традиційна структура для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій, з іншого – рефлексивна структура (структура розвитку) для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності.

Переважає більшість сучасних теоретиків менеджменту вважає, що у майбутньому меншою мірою будуть використовуватися традиційні управлінські процедури й менеджмент буде вибудовуватися на принципах співробітництва та залучення працівників до управління організацією. Психосоціологічний контекст процесу організаційного розвитку свідчить про те, що авторитарний стиль управління ставатиме дедалі не придатнішим.

У цілому менеджмент буде зосереджений переважно на управлінні людьми. Сучасні уявлення про розвиток персоналу пов'язані з розширенням практики делегування повноважень підлеглим. Людські ресурси розглядаються як найважливіше джерело добавленої вартості та багатоманітної виробничої діяльності. Саме тому менеджери повинні вміти не тільки ефективно використовувати набуті навички та здібності своїх підлеглих, але й допомагати їм розвивати нові на благо їх самих та організації у цілому.

Дослідники менеджменту дедалі більше схиляються до думки, що у XXI столітті відбудуться якісні зміни у змісті та формах управління. Кількість рівнів управління буде скорочуватися, переважно за рахунок ліквідації деяких посад і постійних переміщень на рівні середнього менеджменту. Більшість робіт виконуватиметься між функціональними командами, всередині організації будуть створюватися команди із спеціалістів різного профілю для виконання окремих проектів, розвиватимуться робочі взаємовідносини без поділу людей на начальників та підлеглих і навіть будуть з'являтися «віртуальні команди», не пов'язані просторовими та часовими обмеженнями.

Таким чином, особливим чинником розвитку організації постає поведінка людини, людські ресурси (HR – *human resource*). Створити найбільш ефективний інструмент управління процесом виробництва певного продукту чи послуги можна за рахунок змін характеру стосунків в організації у таких напрямках:

- формування солідарності (усвідомлення та прийняття персоналом цінності виробничої діяльності, узгодження активності співробітників), що створює сталі взаємозв'язки, викликає необхідний резонанс у зовнішньому середовищі;
- створення універсальних орієнтирів у поведінці і діяльності персоналу (цінності можуть бути конкретизовані і застосовані до будь-яких практичних ситуацій, навіть тих, що не передбачені організаційними стандартами);
- поглиблене осмислення діяльності кожним співробітником чи організаційною одиницею (відділами і службами).

1.2. Методологічні засади психології управління

Психологія управління розглядається як гуманітарна дисципліна, що сприяє досягненню суб'єктом успіху у справі, і, разом з тим, не перетворює його на об'єкт управління.

• Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання

Об'єкт психології управління – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

Предмет психології управління становлять психологічні явища організацій. Психологія управління вивчає традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування та ін.), психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство), психологію праці (функціональні психічні стани), психологічні закономірності

управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

Конституювання особливого дослідницького поля психології управління відбулося в середині ХХ ст. як результат трансформації управлінської думки в напрямку інтеграції із соціогуманітарним знанням, носієм нових поглядів на людину та суспільство.

Інтегративний характер психології управління як науки (рис. 1.1.) пояснюється впливом на її розвиток теоретичного менеджменту, філософської антропології, соціальної філософії, соціологічних теорій, психології (соціальної, інженерної, економічної).

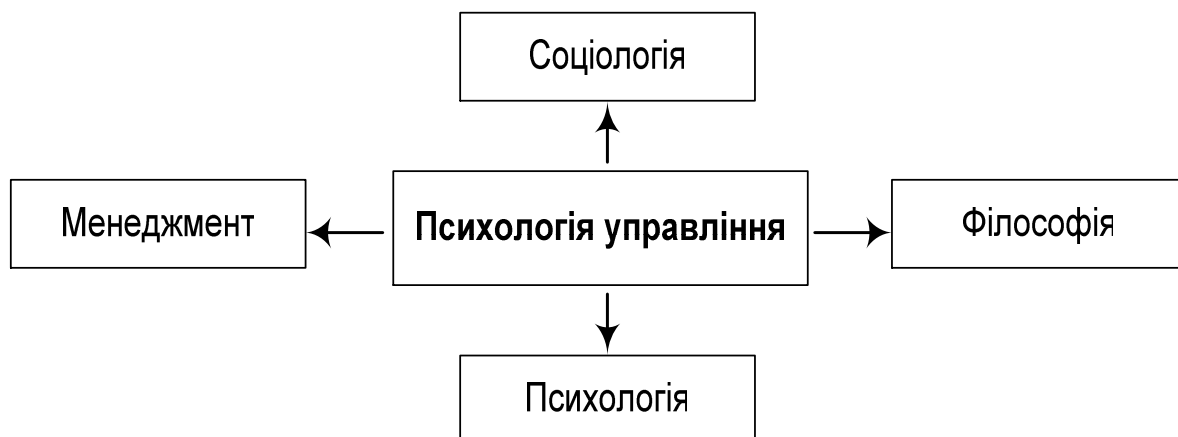


Рис. 1.1. Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання

Психологія, виявляючи закономірності виникнення та функціонування психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі різних форм діяльності людини, посилила вплив на сучасний менеджмент новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності.

Соціологія, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить від суб'єктивного ставлення – клієнтів, співробітників, інвесторів, ділових партнерів, а саме вони

складають суспільство, вимагає включати у систему менеджменту соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

Філософія наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

Менеджмент, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Хоча виникнення та становлення менеджменту пов'язується ще з інтелектуальною революцією середини XVIII ст. в Англії, коли антагоністичні взаємовідносини учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу – замінюються на кооперацію та взаємодопомогу. Основні ідеї європейського та американського менеджменту обов'язково відображають й місце «психічних чинників» в управлінській діяльності.

1.3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз

Школою «наукового управління» (автор – американський інженер, «батько менеджменту» **Ф. Тейлор**) розроблено поняття «людський чинник» з точки зору механістичного підходу до ролі людини в організації: працівник розглядався як елемент виробничого процесу, а його діяльність досліджувалася як «засіб праці». При цьому соціальна природа особистості не бралася до уваги. Стверджувалося, що людина здатна краще працювати за умови її ефективного матеріального стимулювання та існування системи ретельного контролю.

Наукова організація праці передбачала також дослідження психологічних особливостей індивіда для того, щоб виявити

схильність до певної професії (Ф. Джілберт). Керівництво має відбирати працівників на посади, що відповідають їх вмінням, та навчати їх. Між керівником та працівником встановлюється співробітництво, щоб бути впевненим у тому, що робота буде виконана оптимальним чином і у відповідності з прийнятими науковими законами.

Також наукова організація праці відмовилася від традиційного для того часу принципу «розподілу прибутку» (наприкінці року за результатами праці). За Ф. Тейлором, необхідно стимулювати працівника кожного дня. Це означало по-перше, встановлення трудових норм (стандартів) через хронометраж, по-друге, відрядну оплату праці, по-третє, «платити людям за роботу, а не за їх присутність». Крім того, Ф. Тейлор чітко визначав обов'язок менеджера – брати на себе відповідальність за невдачі, і не перекладати їх на працівників.

Послідовник тейлоризму Г. Гантт запропонував стимулювати працю менеджерів та працівників через впровадження графічного інструментарію менеджменту (діаграми планування часу та управління роботами).

Адміністративна школа менеджменту (А. Файоль) першою звернула увагу на роль індивідуально-психічних особливостей менеджерів з точки зору їх впливу на успішність організації, більше того, стверджувалось, що всі працівники в тій чи іншій мірі повинні брати участь в адміністративному управлінні. Виконавчий рівень організації має бути пов'язаний з вищим керівництвом через менеджерів нижчої та середньої ланки (чим більше знань та влади, тим більше відповідальності).

А. Файоль сформулював принципи управління, що виражають норми організаційної поведінки людей, серед них – дисципліна, корпоративний дух, ініціатива, рівність, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті. Принципи управління втілюють суб'єктивний досвід керівника, його філософію.

У цілому прихильники класичної школи наголошували на тому, що працівники мусять виконувати вузькоспеціалізовані види фізичної праці з обмеженою кількістю виробничих операцій. Впливи психологічних чинників на виробничий менеджмент досліджувалися в рамках так званих

«біологізаторських» поглядів на людину. Психологічна теорія (біхевіоризм) розглядала поведінку людини як систему реакцій організму на зовнішні та внутрішні подразники (стимул – реакція).

Тривалий час функції управління людськими ресурсами майже не відрізнялися від завдань інженера виробництва. Втім розвиток менеджменту потребував зміни акцентів в управлінні людиною від механістичного, біологізаторського до соціально-психологічного.

Новим етапом у розвитку психолого-управлінської думки стала школа *«людських взаємин»*, що сформувалася у 1940-х рр., та продемонструвала важливість неформальних стосунків у діяльності організацій. Г. Мюнстенберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг довели, що продуктивність праці, поряд з іншими чинниками, може регулюватися неформальними стосунками членів групи.

Г. Мюнстенберг у своїй праці «Психологія та промислова ефективність» доводив необхідність приділяти значну увагу у менеджменті не лише проблемам ефективного використання матеріалів та устаткування, а й душевному стану працівників. Такі проблеми, як утома, монотонність, прояв інтересу, винагорода та інші, пов'язані з психологічним станом працівника, вимагають спеціального наукового дослідження. Автор стверджував, що через вплив на потреби людей та їх задоволення можна досягти бажаних для бізнесу результатів. З цією метою необхідно використовувати тести для відбору працівників із урахуванням їх здібностей, сумісності роботи один з одним, а також психологічних засобів, що підвищують мотивацію та зменшують втому.

М. Фоллет запропонувала «нову» психологію, що використовує принцип групи (на відміну від «старої» психології, де індивіди думають, відчувають та діють незалежно один від одного). «Особистісне» Я може виявлятися лише через соціальне «Я». Лише у групі розкривається потенціал людини, лише в ній проявляється справжня природа людини. Основним принципом поведінки має бути інтеграція, сумісна діяльність керівника та працівників на досягнення спільної мети. У такому випадку лідерство доводиться не вмінням віддавати накази, а умінням

координувати, визначати цілі та реагувати на вимоги «закону-ситуації».

Отже, розвиток науки управління йшов у напрямку від досліджень трудових рухів та витрат часу, планування, організації та контролю до вивчення проблем соціальної поведінки людей (мотивації, комунікації, лідерства).

Особливо показовим став експеримент в «General electric» (1920-ті рр.). Компанія вирішила збільшити продаж електричних ламп, і з цією метою ініціювала дослідження залежності між продуктивністю праці та рівнем освітлення робочого місця. Результати досліджень були неочікуваними: на зростання продуктивності праці більший вплив мав не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним.

Продовження експерименту було спрямоване на вивчення інших чинників, що впливають на психологію людини: скорочення робочого часу, перерви на відпочинок, зменшення втоми, зростання зарплати. У результаті експериментів продуктивність праці збільшилася з 35 до 50%. З'ясувалося, що зменшення втоми не є чинником збільшення випуску продукції; оплата праці в малій групі є значним чинником зростання виробництва; на стан працівників істотний вплив мають умови праці; тактовне ставлення до них.

Продовжив експерименти **Е. Мейо**, який запропонував новий підхід до інтерв'ю співробітників: формальні питання, що вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», замінені на ті, що мали характер розмови, а не директиви; змінювалася і роль дослідника, який брав інтерв'ю. Атмосфера довіри, готовності щиро слухати створювала умови для «випускання пари» (вираження незадоволення) працівниками, висловлювання своїх претензій. Аналіз такого інтерв'ю дозволяв керівництву кампанії розробляти заходи щодо підвищення ефективності її роботи. До того ж частина з них стосувалася технічного або організаційного удосконалення роботи, безвідносно до персоналій, частина – вирішення персональних проблем, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, частина – необхідності розуміння персональних проблем, природа яких пов'язана з соціальним та фізичним станом, тобто ті, що опосередковано впливають на

результати виробництва. Результатом таких заходів, основаних на довірі, стало покращення морального стану працівників і, відповідно, підвищення продуктивності праці.

Е. Мейо експериментально довів, що при умілому використанні таких психологічних чинників, як колір стін у виробничих цехах, їх освітлення, музичний супровід трудового процесу тощо, можна підвищити продуктивність навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати.

Таким чином, прийшло розуміння того, що досягти успіху організація може завдяки об'єднанню технічної та соціальної складової організації. Організації стали розглядатися як відкриті соціотехнічні системи. Соціальні системи мають особливу природу. Соціальні потреби відображають колективну природу людей, стремління спілкуватися, взаємодіяти, розвивати міжособистісні стосунки у групі.

Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Лайкерт, автори концепції організаційної поведінки, виходять з передумови, що поведінка людей в організації і поза нею – явища, що суттєво відрізняються. Елементи людської поведінки – мотиви, ролі, цінності, установки, цілі, потреби тощо – поза організацією вибудовуються у іншу конфігурацію, ніж в організації. До такої зміни змушує їх вплив тих чинників, яких немає (або дія їх не стільки є значимою) поза організацією, а саме закони сумісної (кооперативної) трудової діяльності, умови жорсткої системи влади, організаційний клімат. На перетині подібних силових ліній виникають нові соціальні явища – статус, престиж, груповий тиск, лідерство тощо. Тому нові управлінські методи спрямовувалися на розуміння організаційних зв'язків на виробництві (соціометрія, опитування), виявлення соціальних потреб працівників та розробку рекомендацій щодо оптимізації морального клімату в колективі.

Сьогодні психологізація менеджменту отримала широке визнання, а школа людських взаємостосунків, потіснивши концепцію тейлоризму, наголошує на наступному:

- психологічні чинники, як і матеріальні, впливають на трудову активність;

- у формуванні економічно важливих психологічних чинників значне місце посідають не лише раціональні та емоційні, свідомі чинники, а й підсвідомі, ірраціональні, глибинні пласти людської психіки; настрої, думки, почуття, ірраціональні тяжіння є не тільки продуктом їх власної, індивідуальної психіки, а й результатом впливу на них психіки групової, колективної, результатом морально-психологічного клімату робочої групи. А це означає, що професійною вимогою до менеджера є не лише вміння впливати на індивідуальну психіку працівника, а й на морально-психологічний клімат групи.

У другій половині ХХ ст. у теорії людських відносин окреслюються національні особливості її застосування (на Заході – в США, Західній Європі, і Сході – в Японії).

Японський варіант використання теорії людських взаємин пов'язаний із колективістським методом: формуванням у працівників почуття «єдиної сім'ї», нерозривного зв'язку з трудовим колективом. Це почуття підкріплюється, наприклад, виданням заводських газет, проведенням спільних свят, спортивних змагань, «сімейних днів», коли на робоче місце запрошуються члени родини. Цей досвід докладно описаний у книзі президента фірми «Sony» **А. Моріта** «Зроблено в Японії».

У ділових відносинах японці неформальним зв'язкам приділяють не меншого значення, ніж офіційним і прагнуть установити особисті взаємини, створити атмосферу співробітництва. Японська ділова культура намагається дотримуватися принципу рівного статусу представників договірних сторін, піклується про те, щоб не було нанесено втрати самолюбству кожного працівника. Тому перш ніж давати згоду на співробітництво, у японських фірмах воліють погодити питання попередньо з усіма майбутніми учасниками роботи, щоб вони були морально підготовлені до цієї роботи заздалегідь, і не виникало проблем на стадії реалізації проекту.

Американський варіант розробляє індивідуалістичний метод використання тієї ж теорії: особлива увага приділяється налагодженню індивідуальних, особистісних стосунків керівника й підлеглого.

Першочергове значення приділяється налагодженню людських відносин між працівниками і молодшими адміністраторами, майстрами, бригадирами, як ключовими фігурами, що забезпечують морально-психологічний клімат у колективі. Майстрам рекомендують щотижня розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи. Цей досвід докладно описує у своїй автобіографії керівник найбільшої американської автомобільної компанії «Крайслер» **Л. Якокка**.

Історико-методологічний аналіз психолого-управлінського знання засвідчує його еволюцію від механістичного розуміння «людського чинника» в управлінні до соціально-антропологічного, у якому людина постає як своєрідна система, що само організується та само розвивається (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Людський чинник і модель організаційного менеджменту

В усіх розвинутих капіталістичних країнах як на Заході, так і на Сході в практиці господарювання стало приділятися багато уваги навіть таким аспектам, як форма спілкування між керівником і підлеглими, що має сприяти не роз'єднанню, а об'єднанню працівників і підприємців. Так, наприклад, рекомендуються слова «буржуазія», «робітничий клас» замінити більш нейтральними, наприклад, «адміністрація», «наймані працівники» тощо. Всебічне, добре продумане урахування людського чинника дозволило *теорії людських відносин* посісти провідні позиції в системі сучасного менеджменту.

1.4. Психологічні теорії особистості у контексті управлінської діяльності

Перша психологічна теорія особистості – *психоаналізу** – належить **З. Фройд**. Тривалий час психічні явища розглядалися як прояв ірраціонального і вважались наслідком потойбічних сил. З. Фройд довів, що психічні прояви обумовлені певними правилами та причинно-наслідковими структурами. У психоаналізі психічна структура особистості складається з трьох сфер – свідомого, підсвідомого та несвідомого («Воно»). Свідоме представлено двома системами – «Над-Я» та «Я». «Воно» може одночасно взаємодіяти із двома системами, однак його самостійне проникнення у свідомість виключається. Між трьома системами існують зони конфліктів, що здатні дестабілізувати особистість, якщо «Я» буде не здатним відновити між системами рівновагу. З. Фройд пов'язує «Над-Я» з особливим психічним процесом – ідентифікацією (ототожненням): наприклад, дитини з батьком у період переживання комплексу Едіпа, з

* **Психоаналіз** – теоретична концепція, створена З. Фройдом, пізніше розвинута і модифікована його послідовниками: пояснює структуру, функціонування і розвиток особистості дією несвідомих мотиваційних механізмів, які знаходяться в постійному конфлікті; також метод діагнозу і терапії психологічних розладів, полягає у відкритті та інтерпретації несвідомих емоційних конфліктів пацієнта.

авторитетним лідером, з об'єктом любові тощо – у дорослому житті.

В управлінському процесі психічний феномен «Над-Я» здійснює моральний контроль за поведінкою ділових партнерів та формує стандарти поведінки. З. Фройд описав три функції «Над-Я»: совість, самоспоглядання та формування ідеалів. Часто у психічній структурі особистості відбувається зіткнення моральних та прагматичних (вигідних для справи) суджень. Діловий партнер, змушений вибирати, і може відмовитися від економічно вигідної умови, якщо при цьому порушуються норми моралі. Тому бажано в діловому спілкуванні віддати перевагу правилу «честь вище за прибуток». У цілому фройдівська концепція «Над-Я» ще раз підтверджує тісний взаємозв'язок етичних і соціально-психологічних аспектів ділового спілкування.

Слід враховувати також процеси, що відбуваються у сфері підсвідомого. В управлінській діяльності вони, по-перше, сприяють психічній орієнтації особи у певній ситуації, визначаючи просторово-часові межі спілкування та реальні умови комунікації, по-друге, впливають на діалогову інформаційну фазу спілкування партнерів. Наприклад, включаються механізми перцептивної фільтрації, що забезпечують реєстрацію та короткочасне запам'ятовування тієї інформації, що є найсуттєвішою для ділових партнерів.

Несвідоме може проявлятися у ситуаціях ділового спілкування у вигляді психічної диференціації партнерів за ознакою статі. Спрацьовують механізми психологічного захисту, а також ефект ореола, ідентифікації та стереотипізації. З. Фройд вважав, що особистість черпає психічну енергію із несвідомого. Основний фон несвідомого складають сексуальні потяги.

З. Фройд розглядав у взаємозв'язку аспекти душевного та соціального життя особистості. Автор теорії психоаналізу стверджував, що взаємини людей зрілого віку складаються під значним впливом досвіду ранніх дитячих років. Саме перші взаємини, що виникають у сім'ї, є визначальними, а усі більш пізні стосунки з людьми залежать від того, яким чином складалися і утверджувалися ці перші стосунки. Основними

моделями є наступні: дитя – мати, дитя – батько, дитя – брат, дитя – сестра і вони є прототипами, відповідно до яких можна оцінювати всі наступні взаємини з людьми. Більш пізні стосунки – до якоїсь міри, є коротким повторенням тих рушійних сил, емоційних станів напруги та задоволення, що були характерними для стосунків у родині.

Висновки З. Фрейда щодо обумовленості поведінки людини її досвідом родинних стосунків у дитинстві підтверджуються сучасними психологічними експериментами та дослідженнями. Наприклад, у сучасному менеджменті розглядається проблема низького рівня залучення жінок в управлінські системи вищого рівня. Американські дослідники М. Хеннінг та А. Жарден провели інтерв'ювання 25 успішних жінок-керівниць, яким вдалося досягти посади віце-президентів крупних фірм. Дослідників цікавило питання: чому ці жінки змогли зробити кар'єру? Результати дослідження довели вплив психологічних чинників, на яких наголошував З.Фрейд.

- 3 25 опитуваних бізнес-леді 20 були єдиною або старшою дитиною у сім'ї; 5 – зайняли позицію першонародженої дитини у ранньому дитинстві в результаті обставин (розлучення, смерть старших братів або сестер). У сім'ях було особливе ставлення до цих дітей (це відчуття глибоко закріплюється у свідомості дитини). 25 жінок згадали про те, що мали щасливе дитинство, батьки для них відігравали особливе значення.

- Усі 25 опитуваних народилися у сім'ях середнього класу, орієнтованих на досягнення успіху (чоловіки займали провідні посади у компаніях, більшість жінок – домогосподарки, втім їх освітній рівень був не меншим, ніж у чоловіків);

- Усі 25 опитуваних мали добрі стосунки з батьком (батько і донька розділяли інтереси, які традиційно більш властиві батькові і сину: фізичні навантаження, спортивні змагання, агресивні стремління до успіху, готовність до конкуренції та тверда установка на перемогу).

- Усі жінки рано навчилися у свого батька оцінювати міру ризику, тобто свідомо оцінювати свої шанси на успіх

чи програш. Цим опитані жінки суттєво відрізнялися від більшості жінок, для яких ризик означає втрати, і тому вони намагаються уникати їх.

• Усі 25 жінок під час шкільного навчання були найкращими ученицями та «вожаками».

На відміну від З. Фройда, **К. Юнг** розглядає свідомість за межами несвідомих психічних процесів. Водночас несвідоме індивіда включає не лише особистісні переживання, а й матеріал, що належить колективному несвідомому всього людства.

К. Юнг виділяє: інтегративний центр психічної структури особистості «Самість» (об'єднує всі взаємозв'язки психічної структури), «Я» (частина психіки, до якої стікає весь потік переживань), «Персона» (адаптація до зовнішнього світу), «Тінь» (особистісне несвідоме), «Аніма» та «Анімус» (колективне несвідоме, архетипи, першообрази жінки та чоловіка). Автор також показав два варіанти спрямованості психічної енергії особистості: екстравертність та інтравертність, що характеризують реакцію психіки особи і тим самим визначають не лише образ дії та вид суб'єктивного досвіду, а й характер несвідомої компенсації.

В управлінській діяльності екстраверт поводить себе активно, його вольовий імпульс спрямований на партнера, інтроверт, навпаки намагається відмежуватися від партнера, і у своїх рішеннях і вчинках орієнтується на власні відчуття, рефлексію.

Крім того, К. Юнг доповнив типологію особистостей наступними типами: рефлексуючий, емоційний, чуттєвий та інтуїтивний. Кожен з цих типів орієнтований на відповідні психічні функції. *Рефлексуючий* – схильний до аналізу інформації, вимогливий до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції. *Емоційний* тип особистості, навпаки, здатен впливати на партнера своїми емоціями і сам легко потрапляє під такий вплив, схильний до компромісу. *Чуттєвий* тип швидко орієнтується у діловій ситуації, впевнений у своїх силах, не схильний заключати договори, що не обіцяють

практичних результатів. *Інтуїтивний* тип довго розмірковує при прийнятті рішень, часто сумнівається, проявляє хвилювання щодо реалізації ділових угод.

В управлінській діяльності слід враховувати індивідуальні особливості психіки, що обумовлені як генетичними, так і соціокультурними впливами. Зміна емоційних переживань, афективних реакцій, різноманітних інстинктів, мотивацій та установок у різній мірі дозволяють психіці особистості адаптуватися до життєвих ситуацій. Так, особистості з активною та динамічною психікою схильні слідкувати за своїми діями та діями інших, у випадку невдачі вони беруть відповідальність за ситуацію на себе. Особистості з пасивною психікою схильні звинувачувати у невдачі різні зовнішні обставини або ділових партнерів. Різні модифікації соціальної поведінки ділових партнерів свідчать про наявність суттєвих відмінностей у їх психічній структурі.

В індивідуальній психології **А. Адлера** особистість розглядається як частина соціальної системи, що нерозривно пов'язана з іншими. А. Адлер вважав, що не уроджені потяги та наслідуванні архетипи, а почуття спільності з іншими людьми, спонукає людину до соціальних контактів, визначає її поведінку. На відміну від З.Фрейда, який описував загальні стереотипи поведінки, А. Адлер підкреслював унікальність кожної особистості.

Основними принципами його теорії є наступні:

- цілісність (холізм): системи часто мають характеристики, відмінні від характеристик їх частин, і тому кожна особистість наділена стремлінням до покращення організації, до цілісності;
- єдність індивідуального стилю життя (*когнітивна організація*). Життєвий стиль – унікальний спосіб досягнення власних цілей;
- соціальний інтерес або почуття спільності (солідарності, товаришкості, здатність до участі у справах інших з метою «інтересу до інтересу» інших, а не досягнення власних інтересів);
- значення цілеорієнтованої поведінки. Людина має удосконалювати свої здібності та можливості. «Жити – означає розвиватися», – стверджував А. Адлер.

У центрі адлерівської моделі людської природи є творчість – здатність формулювати (свідомо чи несвідомо) цілі та способи їх досягнення. Людина – не інертний об'єкт, який пасивно сприймає всі зовнішні впливи, вона активно шукає одні враження та заперечує інші. Людина вибірково систематизує та осмислює досвід, виробляє індивідуальну схему аперцепції і формує чітку модель ставлення до світу. Вона досягає найвищого розвитку у створенні життєвого плану, що організує життя людини у послідовний життєвий стиль. За А. Адлером, життя є рухом до усе більш успішної адаптації людини у навколишньому світі, більшого співробітництва та альтруїзму.

Формування життєвої цілі, життєвого стилю та схеми *аперцепції* є творчим актом. Аперцепція – психологічний термін, що відноситься до сприйняття, включає суб'єктивну інтерпретацію того, що ми отримуємо шляхом почуттів. «Ми знаходимо те, що планували знайти». Саме власна концепція світу визначає поведінку людини. Якщо хтось вірить, що клубок ниток у темному куті – змія, то його страх може бути таким же сильним, як би змія там справді була. А. Адлер нагадує, що наші почуття отримують не реальні факти, а лише суб'єктивний їх образ, відображення зовнішнього світу. Схема аперцепції має здатність до самопосилення. Наприклад, якщо ми боїмося, ми схильні бачити загрозу у оточуючому світі, і тим самим посилюємо нашу віру в те, що навколишній світ загрожує нам. Робота А. Адлера над схемою перцепції стала важливою передумовою для когнітивної психології.

В управлінській діяльності слід враховувати, що індивідуальний стиль поведінки може бути як конструктивним (самоствердження у діяльності для інших, кооперація з ними), так і деструктивним (приниження та експлуатація інших людей). Крім того, важливим аспектом соціального інтересу, що сформулював А. Адлер, є здатність до співробітництва. «Особистості, які справді уміють вирішувати життєві проблеми, є лише ті, хто у своїх устремліннях виказують тенденцію збагачення останніх, ті, хто рухається уперед на шляху, що приносить користь і іншим», - наголошував А. Адлер. В управлінській діяльності на міжособистісному рівні слід

розвивати почуття включення у більше соціальне ціле у якості невід'ємної частини.

Дж. Келлі, засновник когнітивного напрямку в психології, наголошував на важливості інтелектуального осмислення власного досвіду. Всі люди є вченими, вони формують теорії та гіпотези щодо власної особистості та інших людей, і як учені-професіонали міцно «чіпляються» за улюблену теорію, незважаючи навіть на велику кількість свідчень, що вказують на її неспроможність. Дж. Келлі розробив метод «терапії фіксованої ролі» (пропонується на основі відповідних прийомів дивитися на світ очима іншої людини і поводитися відповідним чином). Пропонується розвивати критичне мислення, здатність до вироблення конкурентних гіпотез. Як тільки особистість зможе емоції узяти під контроль, то зможе мислити критично, виходячи за рамки своїх схем. Якщо буде виявлятися такий тип критичного мислення, як відкритість (гнучкість), то можна сподіватися, що особа, зможе активно вибирати, прийняти її чи відкинути альтернативні гіпотези, якщо виявиться, що їхні первинні реакції були неточними.

Глибинна психологія **К. Хорні** звернена до проблем розвитку особистості не з точки зору уроджених сексуальних та агресивних тяжінь, а з несвідомих почуттям тривоги, пов'язаним з розвитком образу «Я», уявлень про себе. Існує декілька образів «Я»: реальне «Я», ідеальне «Я» та «Я» в очах інших. Три образи не повинні мати значні розбіжності – це запорука нормального розвитку особистості.

К. Хорні першою описала здатності здорової особистості і її відмінності від невротичної. Вона вважала, що запорукою психічного здоров'я є здібності людини встановлювати щирі стосунки з іншими. Бо саме у відвертому спілкуванні (без нагромадження психологічних захистів) ми навчаємося реалістично оцінювати себе та вирішувати свої проблеми. Дуже важливо також розвивати у собі почуття відповідальності – уміння особисто приймати рішення та діяти відповідно своїм переконанням, а також відповідну поведінку: здатність сприймати нове, готовність до змін, здатність до глибоких почуттів та переживань. Ще одна необхідна якість – довіра до себе, відкритість та чесність (у першу чергу перед собою). Для

цього треба знати і добре розуміти себе, мати власну систему цінностей, а також поважати чужі цінності та інтереси.

Біхевіоризм (англ. *behaviour* – поведінка) – напрямок в психології ХХ ст., згідно з яким предметом наукових психологічних досліджень може бути поведінка людей, а не недоступні об'єктивному експериментальному дослідженню явища свідомості: ґрунтується на тому, що поведінка є реакцією на якийсь подразник, а будь-які зміни поведінки людини та її розвиток є наслідком вивчення нових реакцій: започаткований в США Дж. Б. Вотсоном, розвинутий Б. Ф. Скіннером (більш радикальний), Е. Ч. Толменом, К. Галлом та ін. (небіхевіоризм).

Альтернативна точка зору на природу особистості: не приймав (заперечував) усе ментальне, суб'єктивне, а зосередив увагу на зовнішніх формах поведінки. Біхевіорист у своєму стремлінні відкрили єдину систему реакцій та відчуттів тварин, не визнає розподіл на людину і тварину: «Не існує ніяких внутрішніх причин для поведінки».

Науковий аналіз поведінки має приймати як даність той факт, що поведінка знаходиться у більшій мірі під впливом зовнішніх факторів, ніж під впливом самої людини, його внутрішніх станів. «Людина є набором шаблонів поведінки... діє під впливом зовнішніх обставин».

Трансперсональна психологія **А. Маслоу**, як альтернатива біхевіоризму і психоаналізу, запропонувала логіку мотивів поведінки людини. Мотивація, як основа поведінки людей, є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних потреб. Особистість, за А. Маслоу, є свідомим та розумним творінням без домінуючих підсвідомих потреб. Основу поведінки особистості складають усвідомлені мотиви, найвище місце серед них посідає потреба у самоактуалізації, втіленні здібностей і потенцій. У цілому чим глибше людина реалізує свою самобутню індивідуальність, тим більше вона наближається до єдності з вічними загальнолюдськими цінностями. Для неї істина, добро, любов, краса, справедливість, досконалість, духовність, злиття з світом стають

не просто красивими, а й далекими від життя словами древніх мудреців, а й реально існуючими цінностями, що визначають життєвий вибір (*самоактуалізовані особистості*¹).

А. Маслоу також розглядає *синергію* людини. Термін визначає міру міжперсонального співробітництва та гармонії у суспільстві; а також використовується для позначення особливої суспільної дії, що виробляється окремими елементами, коли кінцевий результат перевищує результат, що може дати роздільна робота цих елементів. В умовах низької соціальної синергії успіх одного члена групи призводить до втрат і невдач іншого. У якості прикладу розглядається суспільство мисливців: якщо кожен мисливець розподіляє здобич лише серед найближчих родичів, то мисливство стає конкурентним. Мисливці, які підвищують свою майстерність, можуть приховувати свої успіхи від інших. Як тільки зростає здобич одного мисливця, то зразу ж стає меншою здобич у інших мисливців і менше їжі отримують їх сім'ї. За умов високого

¹ **Самоактуалізовані особистості** зазвичай мають «справу усього життя». Вони працюють наполегливо, на максимумі, бо сам процес приносить їм задоволення. Їм властиві самодисципліна та почуття обов'язку. Вони не бояться ставити перед собою великі завдання: створити грандіозний проект, стати кращим фахівцем у своїй галузі тощо.

Здатність до творчості і натхнення – одна з основних характеристик цього типу людей. Вони не втрачають здатності дивуватися та радіти життю, люблять зміни. Їм властиві імпровізація, безпосередність. Їх стосунки з друзями завжди вибудовуються на основі рівності та взаємоповаги. Такі люди здатні на справжні почуття, при цьому скоріш схильні дарити любов, ніж вимагати її по відношенню до себе. Втім можуть і довго залишатися самотніми, вони навіть люблять усамітнення. І їм ніколи не буває нудно, оскільки у них багатий внутрішній світ і вони самодостатні.

Самоактуалізовані особистості глибше, ніж інші, розуміють людей, і тому звертають увагу на чесноти інших і прощають їх недоліки та слабкості. Вони здатні цінувати кожную мить життя, бачать у світі більше краси. Разом з тим, їм властиве почуття вселенського смутку про недосконалість, несправедливість реального життя та вчинків оточуючих. Вони бачать життя у всій її можливій гармонії, і тому більш чуттєві до будь-яких невідповідностей цьому ідеалу.

рівня соціальної синергії кооперація (співробітництво) використовується максимально: «здобич» ділиться між усіма і кожен «мисливець» виграє від успіху інших. Також при високому рівні соціальної синергії система культурної довіри посилює співробітництво і позитивні стосунки та допомагає звести до мінімуму конфлікти.

А. Маслоу також розглядає синергію окремої особи. Ідентифікація себе з іншими сприяє виявленню високої індивідуальної синергії. Якщо успіх іншого приносить індивіду глибоке задоволення, то у відповідь йому легко і щедро пропонується допомога. У деякій мірі у таких випадках поєднуються і егоїстичні, і альтруїстичні мотиви. У допомозі іншому індивід шукає особисте задоволення. Можна також віднести до поняття синергії поєднання думки та дії у особистості. Коли індивід примушує себе почати діяти, це свідчить про якийсь конфлікт мотивів.

Видатний американський психолог, представник гуманістичного напрямку в психології А. Маслоу є автором й своєрідної теорії потреб (графічне зображення потреб до цієї теорії – «піраміда Маслоу»), згідно якої дії людини визначаються її прагненням до задоволення тієї чи іншої потреби (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Класифікація потреб особистості («піраміда А. Маслоу»)

За А.Маслоу, потреби можна уявити як рівні піраміди: нижчий рівень – фізіологічні потреби, наступний – потреби в безпеці, ще вище – соціальні, потреби в повазі, у досягненнях, найвищий рівень – потреби в самореалізації, самоактуалізації. От людина і прагне послідовно задовольняти свої потреби, починаючи з фізіологічних і рухаючись в житті «усе вище і вище».

Почуття незадоволеної потреби «штовхає зсередини», є спонуканням, одним з мотивів до тих чи інших дій, діяльності, учинків, поведженню. Ця теорія широко відома сучасним менеджерам і використовується як для пояснення причин того чи іншого поведження працівників, так і для стимулювання «потрібної» поведінки.

Багато представників менеджменту вважали цю піраміду потреб універсальною моделлю потреб людини. Правда, сам автор визнавав «нежорсткий характер піраміди потреб» і наявність багатьох виключень. Зараз теорія А. Маслоу (сформульована у 1943 р.) критикується з позиції визнання об'єктивності розходжень як національних, так і індивідуальних.

Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу широко використовується в сучасному менеджменті, як для розробки системи мотивації персоналу, так і у маркетингових стратегіях. Наприклад, досліджуючи поведінку споживачів, застосовується мотиваційно-психологічний підхід, бо справжні причини споживацького попиту часто мають несвідомий характер.

Разом з тим, багато фахівців вважають цю ієрархію потреб відображенням американського способу життя: керівники з південно-західних європейських країн, що розвиваються і найбільше прагнуть задовольнити соціальні потреби (тобто для них «піраміда потреб», по суті, завершується на третьому-четвертому рівні), що, до речі, говорить про важливість використання при роботі з ними таких видів винагороди, як підвищення статусу, соціальної поваги, визнання заслуг.

Послідовники А. Маслоу намагалися систематизувати та описати потреби особистості, що максимально впливають на ставлення до праці. **Ф. Герцберг** розділив усі фактори, що впливають на потреби працівників на дві групи: «гігієни» та «мотивації». У першу групу були включені умови роботи:

зарплата, взаємини у колективі, якість вентиляції, колір стін, все те, що створює прийнятні умови праці. Друга група факторів відображають зміст роботи, міру відповідальності, ступінь напруженості робочого ритму тощо. Гігієнічні фактори не впливають на сумлінність праці, лише на рівень задоволеності нею.

Д. Мак-Клелланд виділив три основні потреби: в успіху, причетності і владі. Особистість з перевагою потреби в успіху має потребу в постійному визнанні її заслуг. Працівники з перевагою потреби у владі схильні до ситуацій, що вимагають індивідуальних зусиль та оцінки особистого внеску.

Встановлено, що у людини приблизно п'ятнадцяти загальних потреб, зокрема:

- *безпеці* (бажання мати надійну, стабільну роботу та соціальні гарантії, бути захищеним від фізичної агресії),
- *співпричетності* (необхідності бути повноправним членом організації, працювати із доброзичливими людьми, ухилятися від міжособистісних конфліктів),
- *повазі* – людина має відчувати увагу з боку колег, мати високий статус та авторитет, отримувати підтвердження своєї неординарності та значущості (наприклад, працівника надихає те, що його залучають до виконання складних завдань, якщо його запрошують на закриті засідання керівників тощо),
- *незалежності та самостійності* (бажання відчувати відповідальність за себе та підлеглих, працювати без жорсткої регламентації, опіки та контролю),
- *владі* (займати керівні посади, контролювати людей та їх діяльність, отримувати перемогу над опонентом тощо).

Знання особливостей людської мотивації дозволяє вибрати правильні методи стимулювання. Завдання керівника полягає також у визначенні рівня та характеру незадоволених потреб у кожного підлеглого та виборі адекватних способів впливу.

За останні роки ХХ ст. більш значимими стали наступні підходи до осмислення людської природи:

- **рух за розвиток людського потенціалу** (пропонує семінари, що включають різні види групової психотерапії, фізичних вправ, медитації та духовних практик. Такі семінари

також пропонують навчання навичкам комунікації, планування часу, контролювання якісних показників та зняття стресу);

• **східні теорії особистості** пропонують моделі особистості, що розроблені у психо-духовних вченнях: йога, дзен-будизм, суфізм. Вони відображають розширення традиційних принципів теорії особистості, роблять акцент на екзистенційних та трансперсональних рівнях психології. Східні теорії особистості включають вагомні концепції та ефективні методики особистісного й духовного зростання.

У підсумку психологічні теорії особистості, виокремивши різні аспекти людської діяльності, розробляючи способи психологічного розвитку, сформували необхідне науково-практичне підґрунтя для формування нових управлінських теорій, зокрема школи людських взаємостосунків (рис. 1.4.).

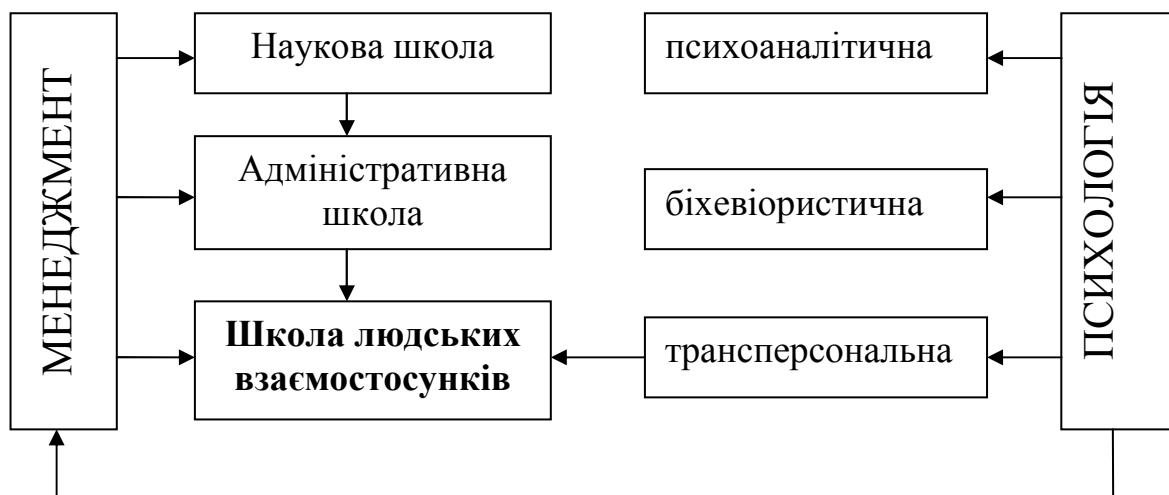


Рис. 1.4. Детермінація поведінки особистості в управлінській діяльності

Література

- Авдулова Т. П. Психология менеджмента: учебник для вузов / Т. П. Авдулова. – М., 2003.
- Автономов В. С. Модель человека в экономической науке / В. С. Автономов. – С-Пб., 1998.
- Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Дж. С. Моутон; пер. с англ. – К., 1996.
- Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – С-Пб., 2008.
- Морита А. Sony. Сделано в Японии / А. Морита. – М., 2006.
- Якокка. Автобіографія / Якокка. – К., 2010.
- Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы / У. Оучи. – М., 1984.
- Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф. У.; пер. с англ. – М., 1991.
- Фрейджер Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен. – С-Пб., 2004.
- Хорни К. Невроз и личностный рост. Борьба за самореализацию / К. Хорни – М., 2005.

Тестовий контроль

1. Психологія управління – це:

- А) міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організацією в умовах ринкової системи господарювання;
- Б) інтегративний практичний напрямок, що розробляє психолого-соціологічне забезпечення проблем організацій у сучасних умовах;
- В) міждисциплінарний науковий напрямок, що розробляє універсальне психологічне забезпечення вирішення проблем організацій для будь-якої системи господарювання.

2. Визначить, до якої школи менеджменту має відноситися наступна характеристика: «Організація праці має слідувати таким принципам: 1) Керівництво відбирає працівників на посади, що відповідають їх умінням, а також навчає їх;

- 2) Між керівниками та працівниками встановлюється співробітництво з метою виконання роботи найкращим чином та у відповідності з науковими законами».
- А) адміністративна;
 - Б) наукова;
 - В) людських взаємостосунків.
3. Визначить, до якої школи менеджменту має відноситися наступна характеристика: «Впливом на потреби людей та їх задоволенням можна отримувати бажані для бізнесу результати. Необхідно використовувати тести для підбору працівників із урахуванням їх здібностей, сумісності роботи, психологічних прийомів, що підвищують мотивацію та зменшують втому».
- А) адміністративна;
 - Б) наукова;
 - В) людських взаємостосунків.
4. Школа людських взаємостосунків стверджує:
- А) індивіди думають, відчують та діють незалежно один від одного;
 - Б) «особистісне» Я може проявлятися лише через соціальне «Я»;
 - В) потенціал людини може розкритися лише через групу;
 - Г) суспільство має будуватися на групових принципах, а не індивідуалізмі.
5. Психологічний експеримент «General electric» (початок XX ст.) продемонстрував, що:
- А) на зростання продуктивності праці більший вплив має не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним;
 - Б) на зростання продуктивності праці більший вплив має не психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним, а рівень освітлення на його робочому місці;
 - В) на зростання продуктивності праці співробітників суттєвий вплив мають умови праці, тактичне спостереження за їх роботою (у тому числі інтерв'ю).

6. Що є предметом психології управління?
- А) психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей;
 - Б) психологічні явища в організаціях;
 - В) підсвідомі прояви психіки людей.
7. Психологічний менеджмент виникає на основі концепції:
- А) адміністративної школи;
 - Б) наукової школи;
 - В) школи людських взаємостосунків.
8. Виберіть елементи трудового потенціалу особистості:
- А) здоров'я;
 - Б) освіта;
 - В) кваліфікація;
 - Г) рівень моральності;
 - Д) творчі здібності.
9. Визначить національний варіант менеджменту за наступною характеристикою: «...Першочергове значення приділяється налагодженню людських відносин між працівниками і молодшими адміністраторами, майстрами, бригадирами, як ключовими фігурами, що забезпечують морально-психологічний клімат у колективі. Майстрам рекомендують щотижня розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи.
- А) японський,
 - Б) американський,
 - В) європейський.
10. До якого типу особистості К. Юнг відносить людину, яка схильна до аналізу інформації, вимоглива до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції:
- А) рефлексуючий,
 - Б) емоційний,
 - В) чуттєвий,
 - Г) інтуїтивний.

Розділ 2

ПСИХІЧНА СТРУКТУРА ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Особистісний потенціал в управлінні

Чисельні проблеми управлінської практики мають психологічний контекст. Тому професійна компетентність менеджера вимагає набуття ним специфічних знань (розуміння причин, особливостей та закономірностей прояву тих чи інших поведінкових форм – вчинків) та вмінь (проекувати організаційну поведінку з метою встановлення ефективної взаємодії із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища). Сучасні психологи прийшли до висновку, що пересічна людина використовує лише 10–15% своїх фізичних та психічних можливостей. Ефективний керівник має надихати своїх підлеглих віддавати більше 15% свого потенціалу.

Оскільки рівень використання особистісного потенціалу є критерієм ефективного управління та всієї внутрішньо-організаційної культури організації, то слід звертати увагу на особистісні можливості кожного учасника управлінських стосунків (суб'єкта своєї життєвої стратегії, професійної сфери праці, соціально-ціннісних стосунків та гармонійного розвитку). Особистість характеризується комплексом внутрішніх умов і механізмів, що зумовляють сталість, специфічність і організацію поведінки особи. Складовими частинами цієї системи є: мотиви, потреби, переконання, а в широкому розумінні також інтелект, здібності, темперамент. Особистісні чинники впливають на поведінку людини, на те, як людина інтерпретуватиме та оцінюватиме свою діяльність і прагнення, що виникають за певних умов.

Потенціал людини включає такі компоненти, як здоров'я, освіта, кваліфікація, моральність, творчі здібності, рівень взаємодії з іншими людьми, здатність до розвитку, лідерства, а також чинники трудової поведінки, у тому числі ставлення до праці. При доборі кандидатів на посади необхідно брати до

уваги не тільки їх професійні, а й особистісні якості, найважливішими з них є наступні:

- суспільно-громадянська зрілість: здатність підчиняти особисті інтереси суспільним; уміння прислухатися до критики, бути самокритичним; активна участь у суспільній діяльності.
- Ставлення до праці: почуття особистої відповідальності за доручену справу; працьовитість; дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; розвинуте естетичне почуття, що виявляється в роботі.
- Організаторські здібності: уміння організувати власну працю, здатність оцінювати свої можливості і діяльність, а також можливості і працю інших.
- Уміння своєчасно приймати і виконувати рішення; швидко орієнтуватися в складних обставинах; здатність до дотримання психогігієни (володіння собою; впевненість у собі).
- Здатність побачити і підтримати передове: сміливість і рішучість у справі впровадження нового; мужність і готовність йти на обґрунтований ризик.
- Морально-етичні риси характеру: чесність, сумлінність, порядність, принциповість, урівноваженість, витриманість, увічливість, наполегливість, товариськість, скромність, а також зовнішня охайність, гарне здоров'я.

В управлінській діяльності слід враховувати вольовий мотив людини, чотири основних типи вольових вчинків*:

1. Позитивні, моральні мотиви реалізуються у таких же справах, вчинках.
2. Негативні у моральному відношенні мотиви (аморальні) породжують і аморальні вчинки.
3. Людина виходить із позитивних мотивів, але за різних обставин (невміння поважати інших людей та їх погляди тощо) здійснюють аморальні дії.
4. Негативні мотиви заради негативних цілей маскуються зовнішньо позитивними діями.

* **Воля** – духовний акт, завдяки якому підтверджується цінність, з'являється у певній ситуації (досягнення мети). Вольовий вчинок включає: усвідомлення цілі з урахуванням власних потреб, мотивів, інтересів, бажань, планування дії та його виконання.

Відповідно до спрямування вольової активності реальна трудова поведінка може проявлятися у *деструктивний* та *термінаторний* формах. Деструктивними вважаються ті форми поведінки, що пов'язані з порушенням норм, інструкцій тощо (перевищенням та зловживанням у особистих цілях своїми правами та повноваженнями; справжні егоїстичні цілі можуть приховуватися псевдоактивністю. Термінаторний менеджмент оперує методами дезорганізації, дестимулювання, демотивації, декомпетенції і та ін.

Сталість психічних характеристик особистості обумовлена системою психологічних регуляторів, до яких відносять:

- генетичні та психофізіологічні характеристики (стать, вік, стан здоров'я);
- спрямованість (ціннісні орієнтири*, потреби, мотиви, переконання, світогляд, ідеали);
- темперамент, характер, здібності;
- особливості відчуттів, сприйняття, пам'яті, мислення, волі, діяльності, емоційної сфери.

Слід враховувати також залежність процесу розвитку особистості від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища: чим менш агресивне зовнішнє середовище, тим більш вірогідною є висока активність суб'єкту, тим сприятливішими є умови для його розвитку.

Крім того бажано, щоб трудовий колектив складався з осіб різного віку – молоді та більш досвідчені старші за віком, щоб можна було передавати професійний досвід. Колектив буде більш мобільним та життєздатним, якщо у ньому взаємодіють досвідчені та молоді спеціалісти. Тоді не відбувається замикання на інтересах людей лише одного віку. Різнорікова команда завжди багатша людськими типажами, ідеями та захопленнями. Молодші у ній підпадають під позитивний вплив більш старших, намагаються наслідувати їх. Старші

* **Ціннісні орієнтири** за теорією М. Рокіча, поділяють на два типи: термінальні – переконання людей щодо мети, до якої прагнуть (щастя, добробут, знання тощо); інструментальні – уявлення про бажані методи поведінки з метою досягнення термінальних цінностей (сміливість, відповідальність, самоконтроль тощо).

допомагають молодшим оволодівати професійною майстерністю і, у свою чергу, підсилюються від них енергією, оптимізмом. Саме молоді співробітники намагаються впроваджувати нові ідеї, відзначаються креативністю. У поєднанні з досвідом та раціональним підходом старших колег це може дати імпульс більш продуктивному розвитку підприємства.

У соціально-психологічній структурі особистості особливе місце посідає *індивідуальний стиль мислення* (хтось у більшій мірі спирається на образні компоненти мислення, а хтось, навпаки, схильний розмірковувати, використовуючи абстрактні поняття та формальні визначення). Імпульсивна людина приймає рішення швидко, без ретельного обмірковування, а рефлексивна – ретельно осмислює, зважує всі «за» і «проти», багато раз перевіряє обраний варіант.

Стиль мислення залежить і від того, яка з двох півкуль мозку домінує – ліва чи права. У лівопівкульному мисленні аналіз переважає над синтезом, людина схильна не стільки створювати нове, скільки розділяти подумки ціле на складові елементи. Тут можна казати про дедуктивний дослідницький стиль – думка розгортається від знання про загальні закономірності до вирішення конкретного питання. Правопівкульне мислення, навпроти, тяжіє до синтезу. Різнобічна та багатовимірна інформація обробляється паралельно, людина намагається охопити все багатство об'єктів і зв'язків дійсності, включає навіть ті, що здаються взаємовиключними. Це індуктивний дослідницький стиль.

Обидва типи стратегій доповнюють одна одну. У діловій сфері спільні завдання успішніше вирішуються, якщо партнери здатні поєднувати різні пізнавальні стилі. Разом з тим, неспівпадіння індивідуальних стилів мислення може і заважати ефективній взаємодії. Тому менеджеру корисно знати особливості власного індивідуального стилю. Це дозволить найкращим чином використовувати сильні характеристики мислення при вирішенні складних проблем та удосконалювати слабкі.

Умовою особистісного зростання є здатність людини до регулювання емоціями (перш за все, приборкання своїх негативних емоцій). Адже коли виникає негативна емоція,

«витісняються» звичайні манери поведінки людини, втрачається здатність критично мислити, свідомість повертається до більш примітивного способу взаємодії зі світом, втрачається здатність здійснювати моральні або альтруїстичні добрі вчинки. Люди, які можуть контролювати негативні почуття, здатні задіяти інші процеси, що допомагають розширити оцінку реальності.

Досягнення ділового успіху забезпечується також знанням й розумінням психічних особливостей партнера у спілкуванні, зокрема особливості темпераменту*. Наприклад, відомі характеристики особистості: екстернал – інтернал, екстраверт – інтроверт. Взаємодія ділових партнерів, які володіють різними особистісними властивостями, буде розвиватися і сприйматися кожним по-різному. Якщо один діловий партнер уявляє собою тип екстраверта, а інший – інтроверта, то в їхньому спілкуванні звичайно виникають проблеми: екстраверт вважає, що потрібно усе відразу «обговорити» і швидко вирішити проблему, а інтроверт вважає, що спочатку усе потрібно добре осмислити. Або якщо один з партнерів – екстернал, а інший – інтернал, то екстернал буде вважати, що проблема не вирішується через наявність зовнішніх причин, у тому числі і партнера, а інтернал буде шукати причину в собі, у неготовності, недостатньому осмисленні проблеми.

Системно-діяльнісний підхід до розуміння особистості розглядається як відносно стійка сукупність психічних характеристик, як результат включення особи в простір міжіндивідуальних зв'язків. Індивід у своєму розвитку випробовує соціально обумовлену потребу бути особистістю і виявляє здатність нею стати, реалізовану в соціально значимій діяльності. Цим визначається розвиток людини як особистості.

* **Темперамент** – сукупність динамічних характеристик поведінки людини, а саме: *сенситивність* (чуттєвість) – оцінка мінімальної сили зовнішніх впливів, що необхідна для виникнення будь-якої психічної реакції людини, якою є швидкість виникнення цієї реакції; *реактивність* – міра невимушених реакцій на зовнішні та внутрішні впливи; *активність* – міра енергійності, якою людина впливає на зовнішній світ долає перешкоди у здійсненні цілей; *темп реакцій* – швидкість рухів, темп мови, якість запам'ятовування тощо; *пластичність* (*ригідність*) – наскільки легко адаптується людина до зовнішніх впливів або навпаки.

У цілому розвиток особистості може бути представлений як процес і результат входження людини в нове соціокультурне середовище. За сприятливих умов цей процес включає три фази: адаптацію, індивідуалізацію й інтеграцію. Якщо не вдається перебороти труднощі адаптації, виникає конформність, залежність, боязкість, невпевненість; якщо немає розуміння індивідуальності, то можливе формування негативізму, агресивності, підозрілості. Якщо не усувається протиріччя між прагненням бути особливим і вимогами спільноти на стадії інтеграції, то настає дезінтеграція і, як наслідок, або ізоляція, або витіснення особистості зі спільноти, або її деградація з поверненням на більш ранні стадії розвитку. Цікавими є соціально-психологічні дослідження про те, що відбувається з особистістю в процесі її входження у владу* і як цей процес впливає на людей з різним вихованням, ціннісними орієнтирами, установками, мотивами тощо).

Психологія також допомагає розробляти різноманітні піар-технології, що здатні формувати суспільну думку, підготувати суспільство до тих чи інших рішень. Так, успішні маркетингові стратегії ґрунтуються на знанні про психологію людини та враховують мотиви поведінки споживачів. Справжні причини купівлі товарів часто мають підсвідомий характер. Поведінка людей є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих, чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних потреб. Тому ефективність сучасної реклами у більшій мірі залежить від розуміння психології людини. Сьогодні просування товару або соціальної ідеї передбачає обов'язкове використання вербальної інформації у єдності з грою образами, кольором, формами, звуком; і все це на несвідомому рівні формує у людини задані установки та бажання. Такі

* **Авторитарна особистість** (лат. *auctoritas* – влада, вплив) – поняття і концепція (Е. Фромм), що фіксують і пояснюють існування особливого типу особистості, яка є основою тоталітарних режимів. Для авторитарної особистості характерні: нестерпність свободи; бажання самоствердження і влади; агресивність; орієнтація на авторитет лідера, власної суспільної групи; стереотипність мислення; конформізм.

загальнолюдські характеристики, як інтерес до нового, бажання все спробувати на власному досвіді, підштовхують споживачів придбати, нехай не дуже потрібну, але модну річ.

Основним структурним компонентом самосвідомості особистості є *самооцінка*. Вона є важливим регулятором поведінки людини, від неї залежать стосунки людини з оточенням, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до досягнень і невдач. **Індивідуальна самосвідомість особистості** формується у процесі спілкування та мислення, й передбачає наявність трьох компонентів: розуму, волі, почуттів. Ці компоненти співвідносяться не лише із зовнішнім світом, а й власним «Я», що складається з «Я-образу», «Реального Я», «Іміджу».

Я-концепція – система специфічних переконань, за допомогою яких особа визначає, хто вона є. Я-концепція складається з елементів, чи Я-структур, психічних моделей, за допомогою яких ми організуємо наше життя, і за допомогою яких ми обробляємо соціальну інформацію, сприймаємо, запам'ятовуємо й оцінюємо себе й інших.

Я-концепція впливає на вибірковість пам'яті (пам'ять формується навколо нашого основного інтересу – самих себе; коли ми думаємо про щось у зв'язку із собою, то запам'ятовуємо це краще), а самі ми – ті, хто, на нашу думку, ми є. Відчуття самих себе лежить у центрі нашого світу, і, розглядаючи себе як центр цього світу (що є природнім), ми переоцінюємо свою роль у поводженні з іншими людьми: нам здається, що поведінка інших більше націлена на нас, чим насправді, і часто беремо на себе відповідальність за події, у яких наша роль незначна.

Я-концепція включає не тільки переконання в тому, хто ми зараз, але і те, ким ми могли б стати, тобто наші можливі Я (бажані і небажані). Звідси мотивація у досягненні цілей – того життя, до якого ми прагнемо.

2.2. Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності

У цілому психічне здоров'я є обов'язковою умовою для ефективної діяльності, оскільки містить можливості для

створення й підтримки гармонійної соціальної мережі ділових контактів, продуктивної індивідуальної діяльності. Разом з тим під впливом комплексу чинників, пов'язаних з характером та умовами професійної діяльності, в організмі людини можуть виникнути такі психофізіологічні стани, як нервово-емоційна напруженість, втома і та ін. Все це вимагає особливої уваги до функціонального стану суб'єктів менеджменту, встановленню та підтримці їх працездатності на належному рівні. Особливий смисл для менеджера має рекомендація *не займатися професійними справами, якщо це шкодить здоров'ю (власному та інших)*.

Очевидним є те, що критерієм психічного здоров'я менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних здібностей, рис характеру, мотивацій розвиненої особистості. Американський психолог Г. Олпорт поставив питання: *чим відрізняється здорова особистість від будь якої аномалії?* Серед названих ним ознак – зацікавленість навколишнім світом та активна життєва позиція; здатність бачити події такими, якими вони є, без викривлення; гнучкість та об'єктивність мислення без комплексів та нав'язливих ідей. Суттєвими також є: схильність до самопізнання, постійний розвиток та удосконалення своєї індивідуальності, усвідомлення мотивів поведінки, а також наявність власної життєвої філософії та переконань, схильність до встановлення теплих душевних контактів з людьми, почуття гумору, і, нарешті, любов до усього живого.

З другої половини ХХ ст. психічне здоров'я оцінюється не через відсутність певних ознак (не хвороба), а за наявністю характеристик, якими наділена психічно здорова особистість. До того ж еталоном стає не середньостатистична особа, а найбільш яскраві постаті в історії культури, які проявили свою індивідуальність та гармонійно поєднали свої найкращі людські риси. Отже, психічне здоров'я передбачає гармонійний розвиток особистості, саморозкриття її гуманістичного потенціалу.

Детальний портрет психічно здорової особистості склав А. Маслоу, перерахувавши якості, якими наділені самоактуалізовані люди. Вони багато знають про свій

внутрішній світ, не бояться його, впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі «висовуватися» і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання – ці форми самоствердження тих, хто недостатньо впевнений у собі. Вони не намагаються скласти про себе враження, сподобатися – для них важливішим є залишатися власне собою.

Психічно здоровою вважається людина, яка емоційно врівноважена, здатна до самокерування, що забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, адекватною самооцінкою. Нарешті, можна говорити про прояв таких властивостей, як оптимізм, зосередженість, урівноваженість, моральність, впевненість у собі, відповідальність, обов'язковість, незалежність, доброзичливість, самоповага й та ін.

Особливі умови праці менеджера вимагають високих стандартів до стану його фізіологічних функцій та психічних характеристик. До психологічних наслідків активної професійної діяльності спеціалісти відносять зростаючу нервово-психічну напруженість, що призводить до суттєвого зниження працездатності, погіршенню здоров'я, збільшенню вірогідності прийняття помилкових рішень, провокацією конфліктних ситуацій.

Особливо серйозною для менеджменту є проблема стресу. Серед професійно важливих якостей, з орієнтацією на які здійснюється психологічний добір менеджерів, є і ті, що передбачають здатність долати стресові навантаження, а саме:

- прагнення збільшити коло своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності чи в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- уміння знаходити необхідні рішення в умовах великого ступеня ризику;
- здатність приймати тверді, непопулярні, але виправдані в конкретній ситуації рішення.

Стрес – стан перенавантаження систем психічної і фізіологічної регуляції людини, виникає у відповідь на дію

несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників; комплекс фізіологічних і психічних реакцій у відповідь на стресогенну ситуацію.

Серед причин стресу (так звані стресори) виділяють наступні:

- значний обсяг роботи та пов'язані із ним перенавантаження;
- складні умови праці (наприклад, для менеджера – необхідність приймати занадто багато рішень; працювати швидко, і до того ж дуже часто в умовах дефіциту часу, підвищена відповідальність за якість роботи підлеглих та результати діяльності організації у цілому);
- високі вимоги до надійності (без помилок) власної діяльності;
- далекі від досконалих міжособистісні стосунки у робочому колективі;
- конфлікт між роботою та іншими ролями (наприклад, родинними).

Формула стресу: діяльність → перенапруга → негативні емоції). Виділяють три фази стресу (рис. 2.1):

1. Мобілізація.
2. Дезадаптація (помилки у роботі).
3. Дезорганізація (втрата самоконтролю, апатія).

Слід враховувати, що помірне нервово напруження стимулює людей працювати краще. Але коли рівень напруги стає занадто високим, він негативно впливає на працездатність і навіть може зробити роботу неможливою. Надлишкова енергія стає некерованою і призводить до серйозних нервових потрясінь. Так, якщо особа трохи хвилюється через те, що закінчується термін виконання роботи, це може стимулювати її бути наполегливою і зробити швидше те, що необхідно. Однак занадто сильне хвилювання може блокувати творчі, продуктивні ідеї, здатність особи досягати мети.

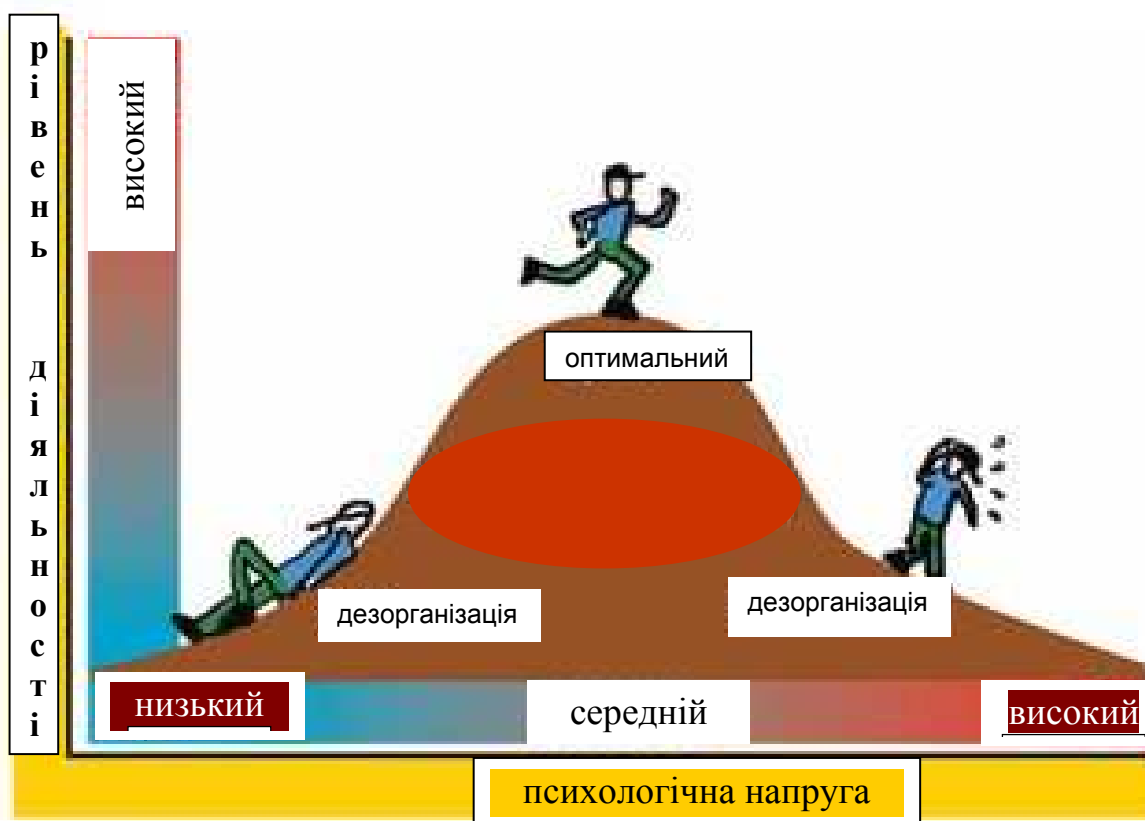


Рис. 2.1. Динаміка стресу

Наслідки стресу на роботі виявляються, як на емоційному рівні: злість, неспокій, депресія, занижене почуття власної гідності, слабка розумова діяльність (включаючи нездатність зосереджуватися й приймати рішення), опір керівництву та незадоволення роботою; так і на поведінковому: низька працездатність, імпульсивна поведінка, труднощі у спілкуванні.

Найбільш продуктивною є діяльність, що здійснюється за умови помірного рівня збудження. Якщо ж рівень емоційної напруги високий, то настає дезорганізація діяльності, що, у свою чергу, дозволяє говорити про стан стресу. Таким чином, помірне психічне збудження забезпечує менеджеру довгостроковий успіх у діяльності. Якщо ж присутнє надмірне хвилювання (наприклад, стан афекту), то не слід чекати позитивних результатів у діяльності.

Проблема стресу стає особливо серйозною для здоров'я менеджера, якщо йому властивий тип особистості А (великий

ризик захворювання серцевими, шлунковими захворюваннями). Психологи виділяють два типи особистості (А і Б), які по-різному сприймають та реагують на стрес (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Міні-тест. До якого психотипу Ви належите?*

| А | Б |
|---|---|
| Ви легко спілкуєтеся з новими людьми, прагнете розширювати коло знайомих. Ви досить говіркі і відкриті. Часто дієте необачно, буваєте нестримані. Любите бути у центрі подій. | Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, з осторогою зустрічаєте нових людей. Контролюєте себе, не любите виставляти свої почуття напоказ. Намагаєтесь стримувати себе в суперечці, щоб не сказати зайвого. |
| Ви прагматик, який не любить фантазій. Усю роботу виконуєте ретельно. Багато речей умієте добре робити своїми руками, перевіряєте результати зробленого. | Ви добре передбачаєте майбутнє, часто згадуєте минуле, прагнете до новизни і змін. Ваші теоретичні (творчі) здатності вище практичних. |
| Ставите логіку вище за свої почуття, судите про людей незалежно від симпатій. Ви не любите з'ясовувати причини сварок і непорозумінь. Волієте не обговорювати теми особистого життя, як свого, так і інших. | Вас завжди цікавлять почуття і взаємостосунки між людьми. Ви схильні йти назустріч іншим у справах заради гармонійних відносин; небайдужі до думок інших про Вас. |
| Ваша працездатність, зазвичай, однакова. Ви послідовні у діях, рішення приймаєте відразу і з важкістю їх змінюєте. Ви легко дотримуєтесь дисципліни, і Вам подобається в усьому порядок. | Ваша працездатність, як правило, хвилеподібна. Ви можете гнучко пристосовуватися до існуючих умов. Для досягнення результату Вам зазвичай не потрібні жорсткі графіки й інструкції |

Встановлено, що особистості типу А з більшою ймовірністю піддаються серцево-судинним захворюванням через властиві їм особливості поведінки (відрізняється наполегливістю, стремлінням все зробити у прискореному темпі

* Танаев В.М. Практическая психология управления / В. М. Танаев., И. И. Карнаух. – М., 2003. – С. 6.

з постійним напруженням, високою працездатністю). *Особистість типу Б* – протилежна особистості типу А (більш відкрита і розкута, менше думає про відсутність часу).

2.3. Самоменеджмент психічного здоров'я

Самоуправління психічним здоров'ям припускає не лише усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання про себе (рис. 2.2.). Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифрувати» свій психічний стан і впливати на нього, якщо буде потрібно, знати свої найбільш сильні і слабкі особливості характеру (*психосоціальні плюси та мінуси особистості*), уміти неупереджено, адекватно оцінити справжній рівень своїх фізичних і психічних можливостей та знаходити чинники, що блокують реалізацію творчого потенціалу конкретного суб'єкта.

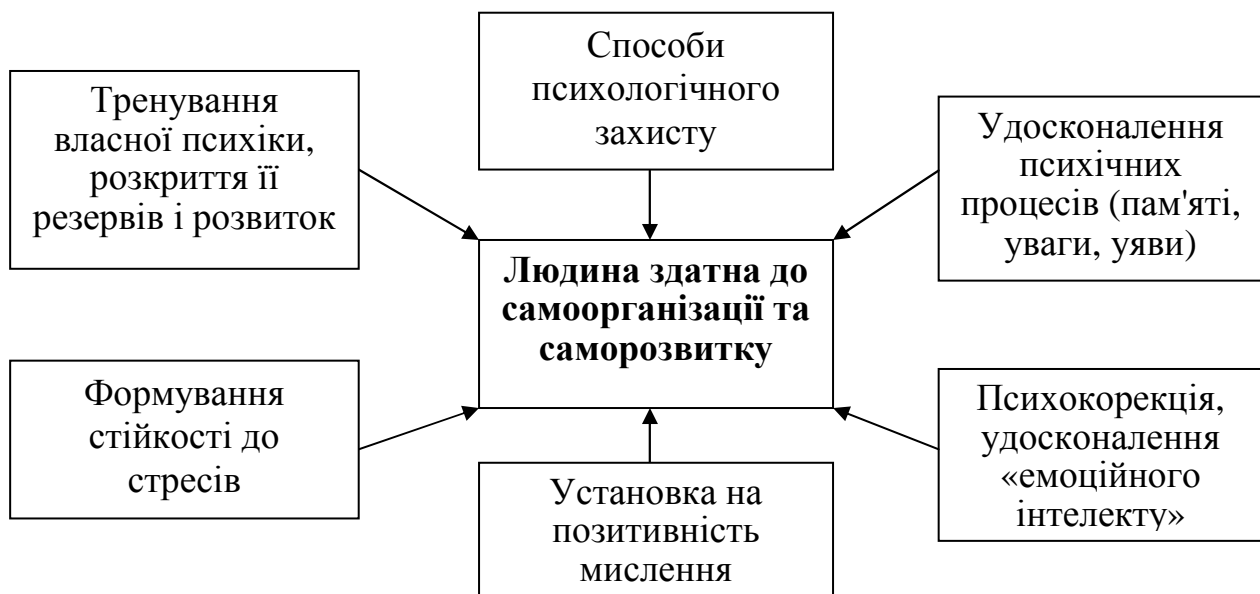


Рис. 2.2. Самоменеджмент психічного здоров'я

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку покращення особистісних рис та характеристик поведінки характеризується її умінням розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни

свого внутрішнього стану, створювати вольову установку на досягнення значимих результатів.

Поліпшити параметри «емоційного інтелекту» можна лише за кілька місяців, а не днів, бо у цьому процесі бере участь не тільки кора головного мозку, але й емоційні центри. Кора, що відповідає за освоєння технічних навичок і пізнавальні функції, сприймає знання дуже швидко, а емоційні центри працюють повільно. Більш того, емоційні центри можуть засвоїти нову модель поведінки тільки при частому повторенні. Іншими словами, **удосконалення «емоційного інтелекту»** - те саме, що викорінювання старих звичок. Чим частіше повторюється деяка поведінкова модель, тим сильніше вона закріплюється у відповідних відділах мозку.

Джек, директор з маркетингу одного з підрозділів глобальної промислової корпорації, – типовий «зразковий» керівник: енергія в ньому «б'є ключем», він увесь час придумує, як працювати по-новому, готовий замінити будь-якого працівника, що, на його думку, не встигає виконати роботу вчасно. Джек вичитує кожного, чий результат не відповідають установленим ним стандартам, і гнівається, коли співробітники роблять що-небудь по-своєму, інакше, ніж придумав він. Таке керівництво катастрофічно позначилося і на кліматі в компанії, і на бізнесі. Після двох років кризи начальник Джека запропонував йому знайти собі наставника.

Наставник – він був експертом з розвитку «емоційного інтелекту» – почав з повної «переоцінки» Джека. Бо навіть найуспішніші керівники звичайно переоцінюють свої здібності. Його підлеглі дали йому найнижчі оцінки за володіння емоціями. Спочатку Джек не погоджувався з «діагнозом». Але коли наставник переконав його, що, не виправивши ці недоліки, він не зможе по-іншому керувати людьми, Джек зрозумів, що його службове зростання у компанії продовжиться, тільки якщо він поліпшить свої показники.

Разом з наставником Джек склав детальний план щоденної роботи над собою. Виявилося, що в спокійні часи він цілком міг співпереживати іншим людям, але як тільки з'являлася проблема, ця його здатність не спрацьовувала. Тому він не міг вислухувати співробітників саме в ті моменти, коли це було особливе важливо для справи. Тепер

Джек аналізував свою поведінку в найскладніші моменти. Почуваючи напругу, він мусив стримувати себе, надавати слово співрозмовнику і лише потім задавати йому кілька уточнюючих питань. Зміст цієї вправи полягав у наступному: відмовитися від звички поводитися агресивно і судити про співрозмовника у важких ситуаціях.

Зрештою Джек навчився гасити вибухи гніву і вступати в діалог, а не розпикатися в жагучому монолозі. Він не завжди погоджувався з опонентами, але тепер дозволяв їм висловлювати свою точку зору. Крім того, Джек учився взаємодіяти з підлеглими, які, зокрема, могли тепер з перших рук довідатися про те, якими важливими є їх особисті зусилля для успіху загальної справи. І ще Джек заборонив собі контролювати усі деталі роботи підлеглих.

Раз на тиждень Джек зустрічався з особистим наставником і докладно розповідав про свої досягнення і прорахунки. Іноді він вже сам усвідомлював, що як і раніше перериває підлеглих, втручається в їхні справи, зривається на крик. І майже завжди шкодував про це. Тепер разом з наставником Джек детально розбирав кожен подібний епізод – потрібно було знайти причину рецидиву і тим самим запобігти його повторення в майбутньому. За перші півроку Джек домігся серйозних успіхів. Відповідно до його підрахунків, якщо на початку шляху вибухи гніву траплялись раз у день, то до кінця терміну – раз на місяць. Помітно оздоровився моральний клімат у підрозділі, і поступово його виробничі показники покращилися.

(Організаційна поведінка/ Д. Гелрігел, Дж. В.Слоукум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. – К., 2001.)

Удосконалення стилю організаційної поведінки передбачає формування адекватної **самооцінки*** Відображаючи ступінь чи задоволеності, чи незадоволеності собою, рівень самоповаги, самооцінка створює основу для сприйняття власного успіху і неуспіху, досягнення.

Структура самооцінки включає: операції мислення (порівняння, аналіз, синтез), емоційний компонент (особистість при самооцінюванні виявляє певне ставлення до себе). Від

* Самооцінка – цінність, значимість, якими індивід наділяє себе й окремі елементи своєї особистості, діяльності, поведінки. Самооцінка виконує регуляторну і захисну функції, впливаючи на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її взаємозв'язки з іншими людьми.

співвідношення раціонального та емоційного компонентів залежить характер самооцінки. Чим більше в самооцінці якостей, можливостей, людина керується усвідомленими знаннями, логічними міркуваннями, доказовими аргументами, тим ближча самооцінка до реальності. Чим більше зростає елемент емоційного в структурі самооцінки, тим яскравіше й глибше протиріччя між оціночними судженнями людини про себе і тим, що вона собою являє.

Неадекватна завищена самооцінка стає основою переважно міжособистісних конфліктів, неадекватна занижена – внутрішньоособистісних. Адекватною поведінкою є та, що відповідає прийнятим в соціальній сфері нормам міжособистісних взаємовідносин.

Змістовний бік самооцінки: предметна діяльність, її результати, поведінка, моральні, інтелектуальні, фізичні якості, здібності, риси характеру, зовнішній вигляд, власні досягнення, місце в колективі, в системі взаємин різних соціальних груп тощо.

Самооцінка ефективності діяльності впливає на форми поведінки персоналу. Особи з **високою самооцінкою** (самоефективністю) додають більше зусиль для виконання складних справ, ніж особи, що схильні до серйозних сумнівів у своїх можливостях. Висока самооцінка пов'язується з очікуванням успіху і є передумовою позитивного результату, сприяє зростанню самоповаги. Напроти, **низька самооцінка** пов'язується з очікуванням провалу, призводить до невдачі і знижує самоповагу. Працівники, що вважають себе нездатними подолати складні чи небезпечні ситуації, ймовірно, будуть приділяти надмірну увагу своїм недолікам, у наслідок чого не зможуть виконати завдання.

- *Песимізм менеджера і його невпевненість у здатності домогтися успіху послаблюють мотивацію працівників, заважають формувати успішну управлінську поведінку.*

Психічне здоров'я залежить від адекватної реакції на виклики соціального середовища. Особистість може деградувати або змінюватися, якщо змінюється її ставлення до людей, праці або колективу. Протистояти впливу зовнішнього

середовища, боротися з перешкодами і досягати поставлених цілей дозволяє **внутрішня психічна сталість**.

Тільки стійкість і сталість активних зв'язків дозволяє особистості підтримувати власну надійність і протистояти впливам середовища, переборювати опір зовнішніх умов, боротися з перешкодами і досягати в кінцевому рахунку поставлених цілей, здійснювати реалізацію своїх намірів.

Управління своїм психічним здоров'ям передбачає також *тренування* власної психіки, розкриття її резервів і розвиток, удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги, уяви), виховання в собі дисципліни розуму і почуттів. Варто навчитися бути людиною активною, свідомою своїх вчинків, з ясним розумінням її цілей і характеру впливу психічної саморегуляції, оволодінням її технікою і прийомами самовпливу як невід'ємного компоненту культури поведінки.

Нові можливості для працівників з точки зору покращення психічного здоров'я мають спеціальні психологічні тренінги. У Японії навчання управлінню включає духовну складову (поширення духовних цінностей дзен-буддизму). Так, метод «дзен», духовний початок у японській системі навчання управлінню, дозволяє активізувати резерви людської психіки. Методика йоги спрямована на гармонізацію фізичного, психічного та духовного у людині, систематичні тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять їх більш сталими, свідомо контрольованими.

Через саморегуляцію менеджер узгоджує темпоритміку своєї індивідуальної організації, швидкість здійснення завдань, часові цикли, події та інші структури діяльності. У саморегуляції ключове місце посідає *особистісна організація часу*, у якій виділяється три компоненти: свідомість, переживання, практична організація часу при виконанні управлінських функцій. Організація часу постає як цілераціональний та цілеспрямований (свідомий, особистісний) процес структурування, упорядкування керівником періодів та моментів життя, у гармонійній цілісності якого пріоритетне місце займає управлінська діяльність.

Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає: установку на позитивне мислення, використання способів

психічного захисту, володіння методами психокорекції, формування стійкості до стресів.

Особливо важливою є робота щодо подолання негативного ставлення до інших і до себе та посилення *позитивного мислення*. Базовою психічною установкою «Я» у ставленні до інших має бути «Я гарний, ти – гарний». Негативне ставлення до інших породжує втрату інтересу до життя, веде до саморуйнування особистості.

Негативні психічні стани можна долати використовуючи способи психологічного захисту (за З. Фройдом):

- *сублімації* (переорієнтації сексуального потенціалу);
- *проекції* (приписування зовнішньому об'єкту негативних внутрішніх імпульсів і почуттів, які людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді);
- *пригнічення* (блокування небажаної інформації на стадії вивантаження з пам'яті – завантаження у свідомість і навпаки);
- *раціоналізації* (використання лише тієї частини інформації, у відповідності з якою власна поведінка не протирічить обставинам).

Особистісно-професійне зростання дозволяють реалізовувати *акмеологічні технології*, спрямовані на розвиток особистісного потенціалу, встановлюють взаємозв'язок між процесом становлення професійної майстерності та формування особистісної цілісності. Використання акмеологічних технологій дозволяє змінювати характеристики психічних станів, процесів та характеристик особистості. Вони дозволяють спеціальними техніками та прийомами самоактуалізувати власне особистісне та професійне «Я». Під самоактуалізацією розуміється свідоме, програмно-цільове стремління людини до можливо повного виявлення, розвитку та реалізації всіх своїх природних дарувань та творчих можливостей у процесі професійної діяльності. Акмеологічним може бути будь який психологічний вплив, що здійснюється в інтересах особистості та має гуманістичну спрямованість.

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку змін особистісних рис та характеристик поведінки характеризує її вміння розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати вольову установку на досягнення значимих результатів. Важливо також розуміти та усвідомлювати сильні та слабкі характеристики власної особистості.

Підвищити рівень адекватності психічних характеристик людини вимогам економічного та соціального середовища можна за рахунок використання *методів психокорекції та психотерапії*, внутрішньо саморозвиваючих методик (тілесна терапія; психотехніки релаксації свідомості, досягнення позитивної інтегрованої самосвідомості). Ці методи часто використовуються за участю фахівців використовують як з метою діагностування, так і з метою знизити вплив негативних чинників, або усунення, наприклад, шляхом зміни ставлення до цих чинників.

У результаті застосування перерахованих вище методів психокорекції і психотерапії, особа має стати менш залежною від «Я-образу» (уявлень про себе) і більше розуміти «Я в ситуації», тобто стати більш адекватною ситуації і власному місцю в ній.

Уміння запобігати стресу є важливим практичним завданням, що не має однозначного рішення і вимагає враховувати наступні аспекти: фізичну підготовку, систему харчування, визнання досягнень з боку керівництва, повагу співробітників. Як свідчить практика, ефективно запобігати стресу можна шляхом оволодіння технікою розслаблення, що дозволяють дати відпочинок тілу і розуму від фізичних і психічних навантажень, і тим самим долати небажану напругу, створювати відповідний баланс між невеликою напругою, необхідною для стимуляції ефективної роботи, та необхідністю бути достатньо розслабленим, щоб відчувати себе впевнено, спокійно.

Ефективними техніками розслаблення є наступні: психофізіологічні техніки м'язової релаксації, техніки психоенергетичної регуляції, у тому числі, аутогенне

тренування. Релаксаційні методики, що сприяють нормалізації кров'яного тиску, зниженню ймовірності серцевих приступів, що забезпечують захист від впливу стресу на здоров'я в цілому. Прийоми медитації, до можливостей якої сучасна медицина звернулася тільки на початку 70-х рр. XX ст.

Сучасні техніки психічної саморегуляції, що застосовуються для формування стресовитривалості менеджерів, так чи інакше беруть свій початок в індійській системі йоги, створеної зусиллями не одного покоління людей. До йоги можна віднести різні модифікації аутогенного тренування, метод біологічного зворотного зв'язку, техніки медитації, дихальні вправи і та ін. Однією з основних цілей йоги є гармонізація фізичного, психічного і духовного у людині. Систематичні і правильно організовані тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять її більш сталою, що підлягає свідомому контролю і керуванню.

Як метод розслаблення широку популярність отримало *аутогенне тренування* (система прийомів психічного самовпливу, оволодіння, що робить можливим управління деякими вегетативними функціями і психічними процесами). В основі аутогенного тренування лежить застосування спеціальних формул самонавіювання, що дозволяють впливати на ряд процесів, що відбуваються в організмі, у тому числі не піддаються в звичайних умовах контролю з боку свідомості. Аутогенне тренування приховує у собі можливості удосконалення особистості в цілому, розвитку психічних процесів (наприклад, мислення, волі, уваги тощо) і оволодіння навичками самовладання, стресовитривалості.

Специфічним методом зняття стресу є футуристичний інтер'єр (на поч. XX ст. виник як мистецтво майбутнього, а сьогодні – знову популярний). Незвичайні форми (наприклад, свічник із двох велосипедних колеса, годинник з вінілової платівки і та ін.) заспокоюють швидше, ніж звичайні прості лінії.

Крім того, протидія стресу стане набагато успішнішою, вважають фахівці, якщо менеджер буде дотримуватися в організації свого ділового й особистого життя наступних рекомендацій:

- відокремлювати істотне від другорядного. Не намагатися одночасно вирішувати усі справи. Варто залишати час тільки на найважливішу справу з погляду кінцевих цілей;
- підтримувати і розвивати контакти, найбільш важливі для основної роботи;
- не забувати, що головна відповідальність за успішність професійної кар'єри лежить на самій людині;
- не замикатися в собі і пам'ятати, що чимало корисного для своєї роботи можна одержати від активного спілкування з навколишнім середовищем (керівництвом, колегами, співробітниками, друзями);
- уміти винагороджувати себе за гарні досягнення в роботі. Причому винагорода далеко не завжди має виражатися в грошовому заохоченні (можна відзначити свій успіх у дружньому колі, придбати якусь коштовну для себе книгу, відправитися в туристичний похід, подорож і т.ін.);
- піклуватися про підтримку в собі щиросердечної бадьорості і позитивного ставлення до своєї роботи (не «застрягати» на помилках, невдачах);
- активно розвивати і зміцнювати позитивні характеристики власної особистості, терпляче виправляючи недоліки;
- не шкодувати сил на створення міцної родини. Міцна родина — одна з головних умов досягнення ділових успіхів;
- підтримувати добрі стосунки з друзями.

Таким чином, психологічні здібності особистості до управлінської діяльності включають – атенційні (розвиток процесів уваги), імажинативні (розвиток процесів уявлення), соціально-перцептивні (набуття навичок у сприйнятті, розумінні та оцінці людьми у відповідності з існуючими умовам соціальних об'єктів – себе, інших, соціальних груп, об'єктів тощо), організаційно-комунікативні (спрямовані на розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах), когнітивні (призначені для розширення пізнавальної сфери людини), а також практичний психологічний розум, психологічний такт, емоційна стабільність, упевненість у собі.

Менеджер має володіти методами психологічної *діагностики* (самоаналіз, прийоми описування психологічних станів членів колективу), *психокорекції* (набути навичок щодо зміни психологічних станів людини шляхом використання спеціальних психологічних технологій). Сучасний керівник має ставити перед собою та вирішувати проблеми виявлення особистісного потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання та забезпечення на цій основі розвитку особистості та процвітання організації. Якщо менеджер використовує лише кваліфікаційний та психофізичний потенціал, значить, він не розуміє, ким він керує, які глибини можливостей приховані у душі кожного співробітника, яку користь можна отримати і для організації, і для працівників, і для нього самого, якщо намагатися задіяти всі елементи трудового потенціалу. По суті, нерозуміння керівником особистісного потенціалу підлеглих обмежує можливості розвитку організації.

Менеджер має навчитися:

- створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили);
- вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати систематичного перевантаження, зняття хронічної стомленості, розвивати власну стресовитривалість, підтримувати позитивний настрій);
- зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях;
- використовувати психотехнології у самопрограмуванні, самоствердженні;
- запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття;
- займатися самоаналізом, використовувати методи адекватної самооцінки, самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички;
- набувати навичок креативного, нестандартного вирішення завдань.

Виходячи із вищевикладеного, можна стверджувати, що:

- по-перше, психічне здоров'я містить такі глибини самосвідомості, що дозволяють людині реалізувати потребу у самоактуалізації (особистісному зростанні);
- по-друге, управління трудовим колективом буде ефективнішим за умови усунення чи модифікації стресорів;
- по-третє, менеджер має бути здатним будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом, використовувати особистісний потенціал.

Джерела

Андреев В.Н. Саморазвитие менеджера / В. Н. Андреев. – М., 1995.

Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу; перев. Г. Балл и А. Погребский. – К., 2003; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psylib.ukrweb.net/books/masla03/index.htm>.

Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М., 2010.

Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В.Слоукум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; пер. з англ. – К., 2001.

Психолого-акмеологические признаки эффективного менеджмента // Политический менеджмент: Учеб. пособ. / под ред. В.И.Жукова, А.В.Карпова, Л.Г.Лаптева. – М., 2004. – С.244 – 340.

Фрейджер Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Р. Фрейджер, Д. Фейдмен. – С-Пб., 2004. – 316 с.

Abraham H. Maslow: Books, Articles, Audio/Visual, & His Personal Papers; [Electronic resource]. – Regime of access: <http://www.maslow.com>

Тестовий контроль

1. В управлінській діяльності слід використовувати такі елементи особистісного потенціалу:
 - А) морально-етичні риси характеру;
 - Б) вольові мотиви;
 - В) організаторські здібності;
 - Г) генетичні та психофізіологічні характеристики.

2. Профілактика стресу буде більш ефективною, якщо менеджер буде дотримуватись таких рекомендацій:
 - А) звести до мінімуму спілкування з друзями;
 - Б) турбуватися про підтримку в собі позитивного мислення;
 - В) не намагатися відділяти суттєве від другорядного;
 - Г) оволодіння техніками розслаблення.

3. Успіх у діяльності залежить від рівня психологічної напруги. Виберіть науково обґрунтоване твердження:
 - А) діяльність є найбільш продуктивною під час помірного рівня емоційного збудження;
 - Б) діяльність є найбільш продуктивною за умови низького рівня емоційного збудження;
 - В) діяльність є найбільш продуктивною за умови високого рівня емоційного збудження.

4. Визначить формулу стресу:
 - А) діяльність – перенавантаження позитивні емоції;
 - Б) перенавантаження – негативні емоції – діяльність;
 - В) Діяльність – перенавантаження – негативні емоції.

5. Які психічні процеси є характерними для здорової особистості?
 - А) здатність концентрувати увагу на предметі;
 - Б) мінімальне наближення суб'єктивних образів до відображуваного об'єкту дійсності;
 - В) здатність розсіювати увагу на предметі;
 - Г) здатність до логічної обробки інформації.

6. Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має та, яка «задає» норми, цінності й установки для поведінки в організації, а саме:

- А) референтна,
- Б) еталонна,
- В) нормативна,
- Г) та, яка стандартизує.

7. Яку спрямованість має згуртованість у випадку, якщо працівники зовнішньо зацікавлені в результатах їх трудової діяльності, а сфера їх інтересів знаходиться поза роботою?

- А) позитивну;
- Б) негативну;
- В) конформістську.

8. Які компоненти є обов'язковими у самосвідомості?

- А) Розум – Почуття – Несвідоме;
- Б) Розум – Почуття – Воля;
- В) Воля – Свідомість – Емоції.

9. Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає:

- А) уміння «розшифровувати» свій психічний стан;
- Б) удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги);
- В) використання релаксаційних методик;
- Г) ірраціоналізацію діяльності.

10. Яким терміном А. Маслоу позначав психічно здорових людей, які «...багато знають про свій внутрішній світ, ... впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі «висовуватися» і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання ... для них важливішим є - залишатися власне собою» ?

- А) самоактуалізована людина,
- Б) людина, яка самоорганізується,
- В) людина, яка саморозвивається.

Розділ 3

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

3.1. *Феномен влади: ідентифікація можливостей*

Організаційна політика передбачає застосування влади індивідами чи групами з метою досягнення бажаних результатів. Влада виражає суспільні стосунки між двома особами, між особою та групою або між групами, які полягають в тому, що одна із сторін може на законній підставі і тривалий час змушувати іншу сторону до визначених дій, а також володіє засобами, які гарантують контроль за цими діями.

Особливим джерелом влади в організації виступають міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими. Виділяють наступні види влади:

- винагороджувальну (впливає на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку),
- примусову (здійснюється шляхом покарання за небажану поведінку),
- легітимну (вплив на поведінку підлеглих завдяки позиції менеджера в організаційній ієрархії),
- експертну (використовує свої таланти, знання і навички)
- репутаційну.

Слід звернути увагу на те, що і менеджери, і працівники мають численні міжособистісні важелі влади, і до того ж, ці важелі залежать один від одного (рис. 3.1.). Способи використання менеджерами і працівниками одного з важелів влади можуть або посилювати, або обмежувати ефективність влади інших. Наприклад, менеджерb, які розподіляють винагороди, часто мають більше репутаційної влади, ніж ті, хто їх не розподіляє. Використання примусової влади може зменшити репутаційну владу. Працівники нижчого рівня, незважаючи на розташування в організаційній ієрархії, можуть бути значно впливовішими ніж менеджер.

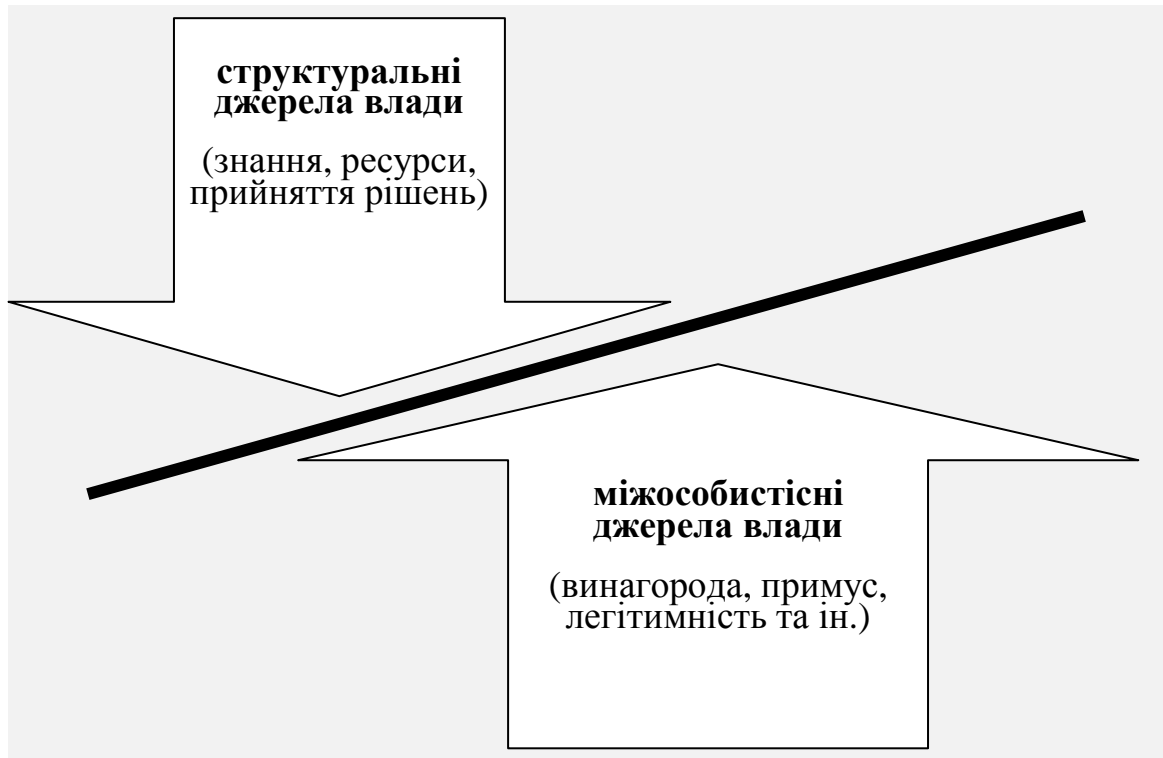


Рис. 3.1. Інструменти для використання влади

Важливу роль у здійсненні влади відіграє процес обміну у здатності впливати на поведінку інших. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними. Діяльність людей, які працюють на досягнення цілі, вимагає ефективного управління. «Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента» – цей вислів К.Марса, класичного економіста XIX ст., виражає смисл менеджменту, ролі керівника, здатного вести за собою, знати та передбачувати. Ефективне використання влади має на меті впливати на поведінку інших у що узгоджений з потребами організації та потребами працівників.

Існують різноманітні методи впливу, за допомогою яких особи чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. Найбільш ефективними методами впливу вважаються раціональне переконання (використання логічних аргументів і фактів), натхненний заклик і консультації, а найменш ефективними – тиск (застосування вимог, загроз чи постійного нагадування) і легітимність (звернення до авторитету

або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями). Таким чином, менеджери, які можуть ефективно впливати на поведінку інших, мають чітко розуміти важелі влади, а також справедливо їх застосовувати.



Рис. 3.2. Методи управління персоналом

З метою досягнення цілей організації менеджер має задіяти особистісні здібності, мотиви та цілі людей у відповідності з вимогами управлінської праці, її режиму, завдань. Тому очевидним є те, що необхідною умовою сучасного управління

персоналом є використання декількох каналів впливу, у тому числі і психологічного (рис. 3.2.).

3.2. Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це *лідерство*, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика *«бути з тих, за ким сліднують»* вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає *«бути з тих, кому довіряють»*.

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні *типи лідерів*:

- природний (залежить від обставин та ситуації);
- харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);

- диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм». *Авторитарність* відображає прагнення особи утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників. *Лідер-«демократ»* залучає колектив до розробки й прийняття рішень й тим самим досягає більшої організаційної гнучкості.

3.3. Основні концепції стилів керівництва

Загальною рисою управлінської діяльності керівника є легітимне право диктувати свої волю, думку об'єкту керування через систему адміністративних, економічних, владних механізмів. Сукупність загальних і приватних характеристик управлінської діяльності, а також впливу особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається поняттям «стиль керівництва».

Під *стилем керівництва* розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації складає певний діапазон для вибору керівником тієї чи іншої лінії службової поведінки стосовно підлеглих і вирішення службових завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника - його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

У стилі керівництва зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і унікальні, що відображують індивідуальні особливості професійності керівника. Вони характеризують його поведінку не взагалі, а типову, стійку, інваріантну в ньому, що постійно виявляється в різних ситуаціях. Стиль керівництва характеризується комплексом прийомів і методів, що їх застосовує керівник у своїй практичній діяльності, серед яких можна відзначити, насамперед, наступні елементи: ініціатива, робота з інформацією, форма висловлювання, спосіб вирішення конфліктів, спосіб прийняття рішень, форма критики.

Для успішної роботи менеджера характерними є особливості у поведінці, бо він змушений часто діяти інтуїтивно, у залежності від ситуації. На відміну від видів виробничої діяльності (наприклад, роботи інженера, програміста), де характерним є раціональність, повторюваність та відносна

сталість, у яких виконуються відповідні трудові операції, то для діяльності менеджера, навпаки, характерною є ірраціональність, випадковість, неочікувана багатоманітність та фрагментарність.

Стиль керівництва відображає сталі характеристики поведінки керівника, усталені способи його діяльності як і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, способом прийняття рішень, особливостями спілкування тощо. Кардинально змінювати стиль керівництва неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність менеджера, наприклад, до авторитарної, демократичної чи ліберальної форм поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу залежить від типу нервової системи. Разом з тим, стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, і більше того коригувати стиль керівництва необхідно. Менеджер має більше гарантій, якщо використовує достатній арсенал способів впливу на підлеглих.

Осмислення та класифікація стилів мають відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності. Нині існує кілька достатньо поширених концепцій стилів управління, що широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левіним у 1939 р. на основі таких критеріїв: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками було виокремлено три стилі керівництва (табл 3.1.):

- **авторитарний**, характеризується зосередженням усієї влади у керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;
- **демократичний**, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;
- **ліберальний стиль** (такий, що потурає, пасивний), характеризується слабо вираженим керівництвом,

самоусуненням, зняттям із себе відповідальності і відмовою від влади на користь організації чи колективу.

Таблиця 3.1.

Характерні риси класичних стилів керівництва

| <i>критерії</i> | Авторитарний | Демократичний | Ліберальний |
|--------------------------|---|--|--|
| Постановка цілей | Визначає керівник | Результат групового рішення при підтримці керівника | Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника |
| Розподіл завдань | Усі завдання видає керівник; працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу | Встановлено певний порядок розподілення робіт | Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію |
| Оцінка роботи | Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі | Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, безпосередньо бере участь у роботі групи | Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу |
| Трудова атмосфера | Висока напруженість, ворожість | Вільна, товариська атмосфера | Атмосфера свавілля окремих співробітників |
| Мотивація праці | Мінімальна | Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому | Мінімальна |

Авторитарний стиль: керівник визначає мету і всю політику в цілому, розподіляє обов'язки, а також у більшості випадків встановлює відповідні процедури, керує, перевіряє,

оцінює і виправляє виконану роботу. Автократичний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження і відповідальність, користується численними інструкціями і розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих.

Вважається, що використання авторитарних методів керівництва виправдано тільки у виняткових ситуаціях: організаційна криза, надзвичайні обставини і т. ін. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Звідси може походити волюнтаризм - прагнення реалізувати бажані цілі без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення суб'єкта до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і в цілому негативно впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені і скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства.

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливорює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта керування, слабких управлінських зв'язків в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Демократичний стиль здійснюється керівником, який виробляє директиви, команди і розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність - форма прийняття рішень, що враховує колективну думку і використовує метод колективного обговорення.

Функціональним контекстом демократичної форми управління є суб'єкт-суб'єктна взаємодія (співробітники усвідомлюють себе суб'єктами, а не об'єктами управління). Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень (*партисипативний менеджмент*). Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення).

Але у демократичного стилю теж є недоліки, серед яких - нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи. Отже, *вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера.*

Виділяють стилі, що відображають специфічні відтінки управлінської взаємодії, а саме:

Диктаторський стиль – керівник приймає максималістські рішення, не враховуючи думки підлеглих. Такий стиль можна застосовувати дуже обережно і лише в надзвичайних ситуаціях. Він необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства чи при загрозі поглинання. У подібних випадках керівництво тільки так може відмовитися від методів, що не виправдали себе, і змусити людей працювати по-новому. Але якщо керівник компанії покладається винятково на диктаторський стиль, його зневага моральним духом і

почуттями співробітників виявиться згубною у довгостроковій перспективі. Насамперед, страждає гнучкість організації, у співробітників зникає почуття відповідальності за якість своєї праці як тільки їх позбавляють можливості виявляти ініціативу, у них зникає відчуття особистої причетності до спільної справи.

Авторитетний стиль – керівник мотивує підлеглих, пояснюючи їм, якою важливою для загальної справи є робота кожного з них, задає систему стандартів. Співробітники особливо віддані цілям і стратегії організації. Такий стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи. Втім, незважаючи на усі переваги, керівник, який дотримується авторитетного стилю, не завжди досягає бажаних результатів, наприклад, якщо в команді працюють люди, більш фахово підготовлені, може бути зруйнована атмосфера рівноправності, на якій тримається ефективна робота команди.

Партнерський стиль. Лідер-«партнер» досягає цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками. Люди, що подобаються один одному, діляться своїми ідеями і натхненням. Для колективу, що очолюється лідером-«партнером», характерною є довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Лідер-«партнер» обов'язково виражає визнання і подяку співробітникам за їхні трудові досягнення.

Партнерський стиль керівництва ефективний у всіх випадках, але особливо - коли важливо підтримати мир і злагоду, підняти моральний дух у колективі, налагодити спілкування чи відновити підірвану довіру. Однак, незважаючи на всі його переваги, спеціалісти не радять цілком покладатися на партнерський стиль. Його слабке місце - акцент на заохоченні. Може статися так, що ніхто не стане переробляти погану роботу. Оскільки керівники-«партнери» рідко радять, як зробити щось краще, працівникам доводиться до усього доходити самим. Більш того, якщо довіритися такому керівнику до кінця, та справа може скінчитися провалом. Напевно, саме тому партнерський стиль часто застосовується у поєднанні з авторитетним. Авторитетні лідери формулюють завдання і

пояснюють, як їх виконувати. Але тільки коли вони беруть у союзники керівників-«партнерів» з їх чуйністю і турботою про кожного співробітника, поставлена мета точно буде досягнута.

Зразковий стиль – лідер задає найвищі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися. Із завзятістю він прагне працювати швидко і якісно, і вимагає того ж від підлеглих, і, якщо вони не відповідають його вимогам, замінює їх іншими співробітниками.

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Бо такий керівник часто руйнує моральний клімат у компанії. Він вважає, що дає чіткі вказівки (хоча часто це зовсім не так), і упевнений, що всі самі знають, що і як робити, а якщо комусь потрібно щось пояснювати, виходить, цей співробітник профнездатний. У результаті замість того, щоб рухатися в заданому напрямку і якнайкраще робити свою справу, підлеглим доводиться «відгадувати» бажання начальника. Крім того, їм часто здається, що керівництво просто не довіряє їм і не хоче, щоб вони виявляли ініціативу. У підсумку робота стає рутинною.

Коли такий керівник раптом іде з компанії, співробітники, що звикли діяти за чітко визначеними правилами, почуваються безпомічними. Нарешті, у підлеглих такого начальника відсутнє відчуття причетності до загальної справи – їм ніхто не пояснює, як їхня робота позначається на загальних результатах. Такий підхід є цілком доречним у ситуаціях, коли всі співробітники добре мотивовані, мають високу кваліфікацію і не мають особливої потреби в керуванні. Зокрема, цей стиль підійшов би лідерам, що очолюють кваліфікованих і мотивованих професіоналів, наприклад, вчених, юристів. З талановитою командою вони легко досягають мети.

Наставницький стиль. Лідери наставники допомагають підлеглим побачити слабкі і сильні особистісні характеристики й адекватно оцінити свої перспективи. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокові цілі і допомагають їм досягати їх. Лідери-«наставники» мають чудову здатність делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві, сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай. Іншими

словами, вони готові йти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, що буде придбаний у перспективі довгостроковій. Багато керівників визнають, що робота просто не залишає їм часу на навчання підлеглих, хоча іноді досить і декількох «наставницьких» бесід. Керівники, що ігнорують цей стиль, відмовляються від могутнього інструменту позитивного впливу і на клімат у компанії, і на продуктивність.

Хоча наставницький стиль орієнтований насамперед на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше рішення виробничих завдань, проте керівники-«наставники» домагаються гарних показників. Головним чином тому, що підтримують постійний діалог зі співробітниками і тим самим позитивно впливають на клімат. Підлеглі не бояться експериментувати, коли упевнені, що начальник стежить за тим, як у них йдуть справи, і обов'язково вчасно і конструктивно оцінить їхню роботу. Також завдяки налагодженому діалогу з «наставником» вони знають, що чекає від них керівництво і як їхня робота вписується в загальну стратегію компанії. І оскільки «наставник» усім своїм стилем говорить співробітникам: «Я вірю у вас і чекаю від вас кращого, на що ви здатні», - вони часто відповідають на цей заклик і серцем, і розумом. Наставницький стиль особливо ефективний, коли, наприклад, підлеглі, знаючи свої слабкі місця, хочуть навчитися краще працювати, розвивши в себе нові здібності. Отже, так найкраще керувати людьми, які хочуть, щоб їм допомагали. І навпаки, таким стилем керівництва навряд чи вдасться багато чого домогтися, якщо співробітники чинять опір змінам і не хочуть вчитися. У деяких компаніях оцінили позитивні сторони наставницького стилю, іноді навіть значна частина річних бонусів залежить від досягнень виконавчих директорів саме за розвиток успіхів їхніх безпосередніх підлеглих.

Висновки багатьох досліджень свідчать, що найкращий клімат і найвищі показники продуктивності спостерігаються в тих компаніях, керівники яких керують за допомогою чотирьох і більше стилів, особливо якщо серед них є авторитетний, демократичний, партнерський і наставницький. Успішні керівники вміють майже непомітно переходити від одного

стилю до іншого в залежності від ситуації. Звичайно, стиль керівництва не вибирається механічно, формується, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників. Багатоманітні параметри роботи підлеглих регулюються відповідними методами. Наприклад, «пробуджувати» ініціативу, створювати творчу атмосферу можна демократичними засобами, а зміцнювати дисципліну – авторитарними.

Крім того керівник може взяти у свою команду людей, що керують інакше, ніж він. (Наприклад, віце-президент однієї глобальної компанії весь час їздив на фабрики, де зустрічався з начальниками підрозділів і цехів, намагаючись зрозуміти їх проблеми, піклуючись про кожного співробітника. Утілювати прийняту в компанії стратегію підвищення ефективності він доручив своєму заступнику, який добре розбирався в особливостях виробничого процесу; відповідальність за дотримання стандартів продуктивності була покладена на колегу, що дотримувався авторитетного стилю керівництва. Нарешті, у всіх поїздках його супроводжував «зразковий» топ-менеджер).

Засвоєння різних стилів вимагає від менеджера розуміння особливостей «емоційного інтелекту», на яких засновані стилі керування, та їх планомірного розвитку. Наприклад, лідер, який спирається на партнерський стиль керівництва, - людина товариська, здатна до співпереживання, що вміє налагоджувати особистісні зв'язки. Завдяки тій же здатності до співпереживання лідер-«партнер» розуміє, що відчують його підлеглі, і чуйно реагує на їхні емоційні переживання, поліпшуючи тим самим взаєморозуміння, легко і природно встановлює стосунки між людьми. Отже, якщо менеджер є переважно «зразковим» лідером і хотів би освоїти партнерський стиль керівництва, йому необхідно вчитися співпереживати і, можливо, більш легко спілкуватися. І ще один приклад: лідер-«диктатор», який хоче керувати більш демократично, мусить розвивати в собі здатність до співробітництва і спілкування. Деякі параметри «емоційного інтелекту» можна розвинути практичними вправами.

Р. Лайкерт запропонував виділити чотири стилі керівництва:

- **експлуататорсько-авторитарний** (керівник наділений рисами автократа);
- **поблажливо-авторитарний** (керівник може підтримувати з підлеглими авторитарні стосунки, але дозволяє підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь у розробці рішень; мотивація ґрунтується на винагородах, і частково – на покараннях);
- **консультативно-демократичний** (керівники виявляють довіру до підлеглих);
- **партисіпативний** (керівники спираються на групові рішення, повністю довіряють підлеглим, стосунки з ними дружні).

На основі класичної типології стилів керівництва американський вчений **Г. Блейк** розробив шкалу, за якою виділяють 81 стиль керівництва. Поведінка керівників класифікується за континуумом, що знаходиться у площині двох критеріїв: зосередження на результатах у роботі; зосередження інтересу на людині (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

«Управлінська» сітка» Г. Блейка

| | | | | |
|---|--|--|---------------------------------------|--|
| 1.9. Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи | | | | 9.9. Висока орієнтація на ефективну роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | 5.5. Помірна увага до роботи та людей | |
| | | | | |
| | | | | |
| 1.1. Незначна увага до роботи та людей | | | | 9.1. Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей |
| | | | | |
| | | | | |

Керівник, який орієнтується на роботу і на виконання виробничих завдань, характеризується, насамперед, прагненням досягти поставлених цілей, своєчасно прийняти вірні рішення, використовувати підлеглих йому співробітників і введенням у дію необхідних ресурсів, розробками системи

винагород для підвищення продуктивності праці. Керівник, який орієнтується на інтереси людей, піклується про взаємодопомогу, про те, щоб співробітники, наскільки це можливо, могли реалізувати свої особисті амбіції, щоб вони знаходили задоволення у вирішенні завдань, що поставлені перед ними. Отже, для такого керівника самоствердження і самовираження співробітників, з одного боку, і підтримка і зміцнення групи з іншого боку - цілі, на які необхідно орієнтуватися.

М. Грегор довів залежність поведінки робітника від особистісного ставлення менеджера до підлеглих (рис. 3.2.):

- тип управління X;
- тип управління Y.

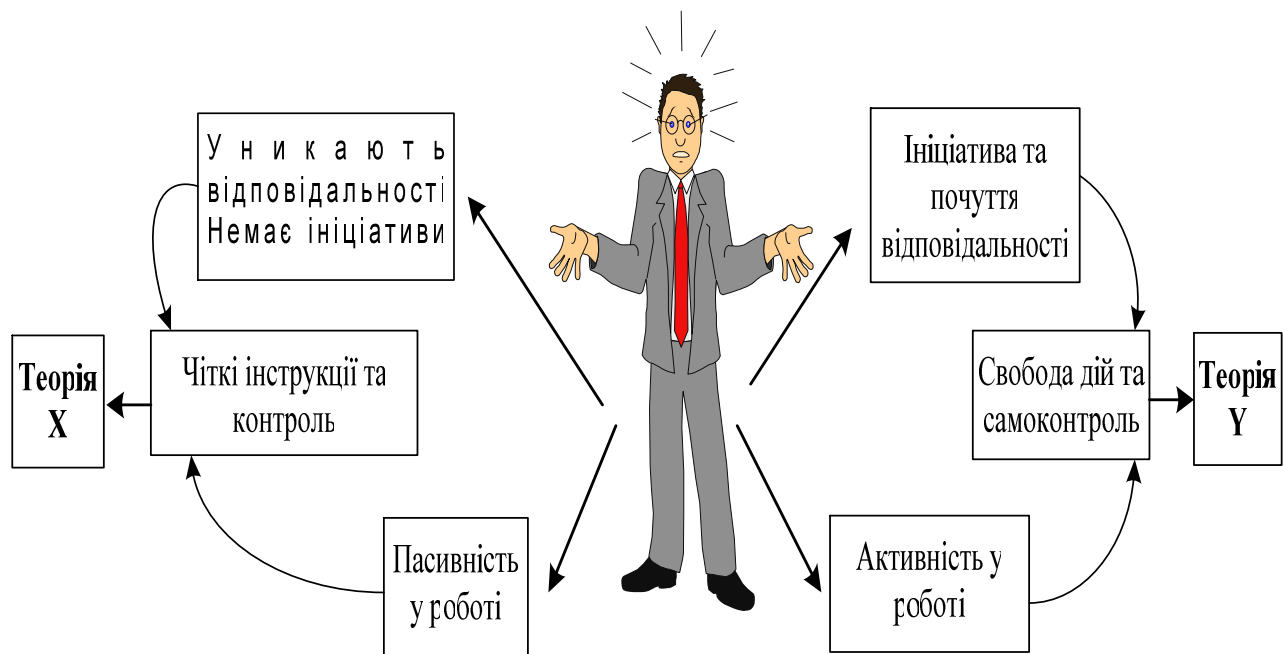


Рис. 3.2. Моделі стилів управління за М. Грегором

Продовженням концепції М. Грегора стала теорія «Z» **У. Оучі**, яка наголошує, що ставлення до працівників відбивається на стилі керівництва. Робоча мотивація є максимальною за умови, коли кожний працівник має можливість реалізовувати власні цілі, розвивається психологічно і при цьому залишається незалежним. Жорстке безпосереднє керівництво послаблює мотивацію, затримує психологічне зростання та обмежує особистісну свободу. Безпосереднє

керівництво може відігравати позитивну роль лише тоді, коли керівник довіряє працівникам здійснювати власні повноваження так, щоб це відповідало інтересам організації. Нова модель організаційного управління закликає менеджерів інтегрувати індивідів в організації, а не сприяти зростанню відчуження, ворожості та бюрократизації роботи. Функціонування відповідної системи управління залежить не стільки від ієрархії та контролю за діями працівників, скільки від їх взаємної довіри, високого рівня узгодженості у роботі. Рішення приймаються на основі консенсусу, менеджери як ініціатори колективного прийняття рішень, підвищену увагу приділяють благополуччю співробітників. Таким чином, сутність теорії «Z» полягає у тому, що головним чинником підвищення продуктивності є високий рівень включення працівників до організації та ґрунтується на внутрішньо узгоджених нормах та моделях поведінки, що акцентують увагу на довгострокових стосунках з клієнтами, справедливу винагороду.

Гендерна* типологія стилів керівництва.



«Чоловічий» менеджмент називають «діловим» (як низка справ із підлеглими), ґрунтується на владі, що надається посадовими повноваженнями, (наприклад, карати за неякісну роботу).

У психологічній структурі жінки містяться «інструменти» для більш гнучких форм управління. Жінки-менеджери в більшій мірі здатні керувати так, щоб включати інтереси підлеглих в завдання робочої групи. Свою владу жінки пов'язують не із посадою, що займають, а з особистими якостями – вмінням

* Феномен **гендеру** виражає соціальну особливість статі людини (на відміну від біологічної). В перспективі протиставлення стать/гендер відмінності між чоловіками і жінками розглядаються не як природні, біологічні або «сутнісні» статеві ідентичності, а як культурно властиві гендерні ролі. Саме соціально-рольовий статус визначає соціальні можливості чоловіка і жінки в усіх сферах життєдіяльності.

спілкуватися, інтенсивно працювати. Основною характеристикою такого стиля керівництва є активна взаємодія з підлеглими (їх запрошують до участі в управлінні фірмою, з ним діляться владою та інформацією, тим самим пробуджують інтерес до роботи, що виконується). Менеджери з таким стилем управління вважають, що співробітник, який має можливість зробити активний внесок у спільну справу, усвідомлює свою значимість, і від того виграє і бізнес, і співробітник.

Індивідуально-ситуативний стиль керівництва. Нелінійний характер розвитку соціальних подій і слабка прогностичність суспільних взаємозв'язків, особливо на середньостроковий і довгостроковий періоди, вимагають від керівника адекватної оцінки ситуації, творчого аналізу об'єктивних обмежень і суб'єктивних можливостей їх подолання, прогнозування наслідків прийняття рішень. Інакше кажучи, сучасна ситуація вимагає від керівника застосування на практиці всього арсеналу управлінської науки укупі зі свідомим використанням сильних характеристик особистості керівника. Такий підхід позначається як індивідуально-ситуативний стиль керівництва.

Чинники, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних чинників впливу відносяться навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація; до тимчасових – досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі. Результативність індивідуально-ситуативного стилю визначається комплексними соціальними зв'язками, що виникають безпосередньо в практиці керування. Це стосується насамперед реалізації демократичних норм соціального партнерства і, на наш погляд, припускає формальну рівність учасників трудового процесу, дотримання культурних норм мовного контакту, облік керівником психоемоційних особливостей різних соціальних і професійних груп.

Ситуаційний підхід робить наголос на важливості різноманітних ситуацій. На становлення такого підходу вплинула імовірнісна модель Ф. Фідлера, що включає три складових: атмосферу в групі, структуру завдання та посадову

владу лідера. Ф. Фідлер стверджує, що лідера можна оцінювати за вмотивованою системою НБС (найнебажанішого співробітника). Лідери з високим НБС зосереджені на встановленні приязних стосунків зі своїми підлеглими і лише згодом концентруються на виконанні завдання. Лідери з низьким НБС описують своїх найнебажаніших співробітників у негативному аспекті, вмотивовані насамперед завданням, і вже після його виконання намагаються формувати стосунки зі своїми підлеглими. Хто буде ефективнішим – лідер з низьким НБС чи лідер з високим НБС, - залежить від того, у якій мірі ситуація дозволяє лідеру впливати на інших. Так, лідер, орієнтований на завдання (низький НБС), працює ефективніше, ніж лідер з високим НБС в найсприятливіших та в найнесприятливіших ситуаціях. Орієнтовані на стосунки лідери найкращі результати отримують у посередньо сприятливих ситуаціях.

П. Мерсі та К. Бланшад розробили ситуаційну теорію лідерства, що отримала назву *теорії життєвого циклу*, згідно з якою найефективніші стилі керівництва залежать від «зрілості» виконавців: давати вказівки, «продавати», приймати участь, делегувати. Якщо підлеглі готові виконувати завдання, то найбільш ефективним буде директивний, а не орієнтований на стосунки стиль лідерства. Чим більш високий рівень «зрілості» підлеглих, тим стиль лідерства має бути більш орієнтованим на участь і менш директивним.

На стиль керівництва впливають стан навколишнього середовища, професіоналізм співробітників, складності при вирішенні поставлених завдань, методи стимулювання, життєвий і виробничий досвід, ціннісні орієнтації. Пізнавальні, афективні й інші особистісні чинники і події, що оточують керівника, працюють як взаємозалежні детермінанти. Людина формує ідеальний образ визначеної поведінкової реакції через аналіз моделі поведінки, і далі ця інформація слугує позитивним орієнтиром у діяльності. Важливим є уміння людей усвідомлювати власні здібності, розвивати навички побудови поведінки, що відповідають ситуації. Тому можна стверджувати, що саме індивідуально-ситуативний стиль

керівництва наголошує на ролі індивідуальності керівника у вирішенні управлінських завдань.

Таким чином, стиль керівництва створює стратегію розвитку для організації, формує образ, перспективи організації, і крім того, може перетворити їх бачення на реальність. Не існує універсального, найкращого стилю керівництва. Оптимальним є той стиль керівництва, що забезпечує стабільність організації та поступовий характер її розвитку. Сучасна ситуація вимагає від керівника застосування системного підходу до управління та свідомого використання сильних характеристик декількох сучасних стилів керівництва.

Література

- Бендас Т. В.* Психология лидерства / Т. В. Бендас. – С.-Пб., 2009.
- Евтихов О. В.* Психология управления персоналом: Теория и практика / О. В. Евтихов. – С-Пб., 2010.
- Орбан-Лембрик А.Є.* Психологія управління: Навч. посіб. / А. Є. Орбан-Лембрик. – К., 2003.
- Петрова Н. А.* Искусство работать с людьми / Н. А. Петрова. – М., 2004.
- Подольак Я.* Психология управления: теория и практика менеджмента / Я. Подольак – Харьков, 2004.
- Райгородский Д. Я.* Психология руководства / Д. Я. Райгородский. – М., 2005.

Тестовий контроль

1. Поняття «стиль керівництва» відображає:
А) поведінку керівника;
Б) сталі характеристики керівника;
В) поведінку керівника у різних ситуаціях.
2. Як називається типологія стилів керівництва, за якою визначається перетворюючий стиль жінок-менеджерів?
А) класична;
Б) індивідуально-ситуативна;
В) гендерна;
Г) «управлінська сітка».
3. Хто з теоретиків менеджменту довів залежність поведінки робітника від ставлення менеджера до людських ресурсів (теорія Х – Y)?
А) М.Грегор;
Б) К. Левін;
В) Б.Мултон.
4. Термінаторний менеджмент оперує:
А) методами дезорганізації;
Б) методами мотивації;
В) адаптаційними методами.
5. Які форми поведінки є деструктивними?
А) імітаційна;
Б) індивідуально-цільова;
В) характерологічна.
6. Особистісна схильність до стилю керівництва пов'язана з:
А) темпераментом;
Б) типом нервової системи;
В) рівнем освіти.
7. Перетворюючий стиль жінок-менеджерів виражається:
А) в активному взаємозв'язку з підлеглими;
Б) у створенні багатьох стресових ситуацій для працівників;
В) у вирішенні багатьох нестандартних ситуацій.

8. Визначить вид класичного стилю керівництва за наступною характеристикою: «Керівник дає окремі стихійні коментарії, регулювання та оцінка групової роботи відсутні»:

- А) авторитарний;
- Б) демократичний;
- В) ліберальний.

9. Визначить демократичний стиль керівництва за мірою готовності до роботи:

- А) за відсутності керівника спостерігається перерва у роботі;
- Б) за відсутності керівника робота триває у звичному ритмі;
- В) перерви влаштовуються за бажанням працівників.

10. Визначить позицію стилю керівництва за «управлінською сіткою»: «Керівник знаходить баланс виробничої ефективності та доброго мікроклімату у групі; при цьому всі показники середні: і трудові досягнення, і задоволеність працівників. Даний стиль орієнтує на «мирне співіснування колективу та адміністрації».

- А) 1.9.;
- Б) 9.1.;
- В) 5.5.

Розділ 4

ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

4.1. Організаційні особливості структури трудоного колективу

Організація – теж організм, але більш складний, у якому працівники об'єднані, по-перше, за формальними, професійно-кваліфікаційними характеристиками, по-друге, неформальними, коли між особами встановлюються міжособистісні відносини, виникають малі психологічні групи.

Трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування. Створення *формальних груп* забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Але в процесах ділової взаємодії люди стикаються не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, але і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між співробітниками починають встановлюватися міжособистісні відносини, які виходять за межі, не збігаються з регламентаціями і посадами. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

Формальні групи в організації утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійно-кваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

Тривалий час найбільш поширеною була ієрархічно-функціональна структура груп. Вона передбачає диференціацію

посад за вертикаллю, всередині підрозділів, та горизонталлю, відповідно до довгострокових завдань. Сьогодні найбільш ефективною серед різних соціальних груп, що існують в організаціях, є робота *команди*, що створюється для розв'язання конкретних завдань. До неї залучаються співробітники незалежно від їх формальної приналежності до того чи іншого підрозділу всередині підприємства.

Сьогодні кампанії намагаються встановити ефективну систему ідентифікації кампанії та працівника, існує всезагальна турбота про спільну справу, забезпечувати комунікативні зв'язки, стабільність та гарантовану зайнятість. Це своєрідна «парасолька, в тіні якої люди відчують себе більш здатними долати стреси, жити вільно та щасливо. Так, у японській управлінській культурі переважає так званий *клановий* тип неформальної організації трудового колективу. Працівник не втрачає самоідентифікації, а максимально включений у виробничу організацію, при цьому керівництво турбується про його приватне життя, тут високий рівень інтеграції особистості у кампанію, існує система позитивного найму на роботу.

Однак механічне перенесення японського досвіду на вітчизняний ґрунт, не дасть очікуваних результатів. Українські теоретики мають шукати відповідь на питання про те, яка філософія менеджменту і який набір управлінських процесів могли б у достатній мірі відповідати внутрішнім національним соціальним нормам та очікуванням.

Психологічним механізмом об'єднання людей у *неформальні групи* є наявність симпатій та антипатій, які виникають у процесах ділового спілкування. Очевидно, що різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Цей чинник визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи. Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі. Другий структурний рівень утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», але не на стільки популярні. Третій рівень утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш високе становище. І,

нарешті, четвертий рівень займають люди, стосовно яких члени групи виражають неприязнь та антипатію, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

Менеджер мусить мати уявлення про неформальну структуру свого колективу, вміти використовувати методику вимірювання неформальної структури групи, так звану соціометричну процедуру.

Соціометричні методики вивчення малих груп передбачають проведення соціометричного тестування, що враховує найбільшу кількість стихійних виборів, що виражають щирі почуття та міжособистісні уподобання членів колективу (табл. 4.1.). Такий підхід дозволяє описувати міру близькості-роз'єднаності людей у групі.

Таблиця 4.1.

Соціометрична анкета

Шановний працівник! Пропонуємо прийняти участь у вивченні особливостей взаємостосунків у Вашому колективі. У анкеті, відповідаючи на запропоновані питання, позначте знаком «+» прізвища тих працівників, яких Ви вибираєте або ні. Ваші відповіді не будуть відомі іншим членам колективу.

| № п/п | П.І.Б | З ким би Ви хотіли виконувати відповідальне завдання начальника? | | З ким би Ви хотіли проводити вільний від роботи час? | |
|----------|-------|--|----|--|----|
| | | так | ні | так | ні |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |

У графу «П.І.Б.» заносять весь список колективу (у даному прикладі – 8)

Соціометрична анкета містить інформацію для вирішення питання про оптимальне розміщення трудових ресурсів у колективі. Отримане таким чином розміщення з'єднує і групові інтереси, і індивідуальні та формує групу з оптимальною структурою. Врахування особливостей неформальної структури групи (табл. 4.2.) дає можливість підвищення продуктивності праці, ефективного розв'язання творчих завдань на виробництві, сприяє поліпшенню загального психологічного клімату в організаціях, підвищенню якості управлінських рішень, працездатності співробітників.

Таблиця 4.2.

Соціоматриця

| Хто вибирає | Кого вибирають | | | Всього віддано виборів | | |
|----------------|----------------|--|--|------------------------|------------|----------------|
| | | | | Всього «+» | Всього «-» | Всього виборів |
| А | | | | 1 | 0 | 1 |
| Б | | | | 1 | 1 | 2 |
| В | | | | 1 | 0 | 1 |
| Всього «+» | | | | 3 | | |
| Всього «-» | | | | | 1 | |
| Всього виборів | | | | | | 4 |

Знаки у прикладі довільні для більшої наочності. Напівжирним шрифтом виділені зведені результати соціометричного дослідження. Приклад заповнення: А вибирає Б та ігнорує В по заданому критерію; Б вибирає А (взаємний вибір) і відчуває В; В вибирає А та ігнорує Б.

Всередині організованої, формальної групи можуть складатися кілька неформальних груп і, у тому числі і такі, у яких виявляються ознаки соціально незрілого колективу (рис. 4.1.).



Рис. 4.1. Структура неформальних груп в організації

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід «черпає» у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільно-значущими цілями та ідеалами.

4.2. Соціально-психологічний клімат в організації

Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Соціальні психологи (К. де Вріє та Д. Міллер) визначили морально-психологічний клімат в колективах різних організацій, а також особливості їх поведінки, термінами, що використовуються у психіатрії:

➤ **драматична (демонстративна)** організація – певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку. Стиль керівництва – кооперативний;

➤ **депресивна** організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, — авторитарно-бюрократичний;

➤ **шизоїдна** організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, «улюбленці керівництва». Стиль управління — потурання;

➤ **параноїдальна** організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах». Бюрократичний стиль управління;

➤ **примусова** організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління – патріархальний.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є наступні:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Якщо соціально-психологічний клімат відображає сталі риси соціально-психологічних явищ у колективі, то *соціально-психологічна атмосфера* – ситуативні, що змінюються. Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а

також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

У процесі ділового спілкування у людей природним чином складається загальне уявлення про норми та принципи поведінки та діяльності, про організацію загалом, окремих керівників тощо. Ці уявлення можуть не збігатися з тими, що декларуються керівництвом, а також бути як позитивними, так і негативними по відношенню до організації. Залежно від цього **неформальні групи можуть або сприяти ефективності діяльності підприємства, або перешкоджати їй.**

Всередині організованої, формальної групи можуть складатися декілька неформальних груп, а місце особи в структурі групи (її неформальний статус) коливається залежно від параметру виміру. Так, наприклад, «душа кампанії» може мати низький соціометричний статус у ділових стосунках.

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід «черпає» у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільно-значущими цілями та ідеалами. Втім на трудову поведінку можуть впливати і психологічно нерозвинуті неформальні групи з таким статусно-рольовим розподіленням:

1. *Альфа*: лідер, найбільш енергійний, авторитетний, користується правом першочергового привласнення благ;
2. *Бета*: друга особа у групі з відповідним правом на блага; менш енергійна, але більше інтелектуальна; задає групові норми та правила;
3. *Гамма 1*: наближені, соратники;
4. *Гамма 2*: інертні, стають жертвами маніпуляцій представників верхнього рівня;
5. *Гамма 3*: опозиція, невдоволена своїм статусом, але змушена підкорятися;
6. *Гамма 4*: блазень, який дозволяє собі критичні зауваження;
7. *Омега*: «цап відбувайло», особа, яка приймає на себе групову агресію (така роль необхідна групі для згуртованості).

Загрозливою категорією стресорів є відкрита агресивна поведінка на робочому місці, часто вона набуває форми насильства (*мобінгу*).^{*} Прояви мобінгу: відмова в допомозі та спілкуванні; ігнорування прохань; негласний бойкот; припинення ділових контактів; провокування стресових ситуацій; різного роду приниження. Ініціатором мобінгом, регулярно ставлять під сумнів професійну компетентність колеги; ігнорують його успіхи; за його досягнення хвалять інших; сприяють, аби працівник був навантажений особисто йому неприємними обов'язками тощо. Дієвим є переплутати папери; видалити потрібні файли; зіпсувати техніку; не передати важливу інформацію. Мобінг може призвести до виникнення відчуття соціальної неповноцінності; захворювань на нервовому ґрунті; депресивних станів.

Отже, ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі

^{*} Термін **«мобінг»** (від англ. «mob» — натовп, банда, «своя» компанія, нападати групою) виник на початку 80-х як результат дослідження на робочих місцях у Швеції. Це колективний психологічний терор стосовно когось із працівників із боку його колег, підлеглих або начальства. Виділяють вертикальний мобінг (босинг), горизонтальний, булінг, сендвіч-мобінг, свідомий (навмисний) і несвідомий (стихійний), латентний і відкритий, індивідуальний і груповий, хронічний, самовідроджуваний, «серійний булер-кілер». Прояви мобінгу: цькування, чвари, склоки, підсиджування, плітки, підкилимкові ігри, дрібні пакості й великі підлості, інтриги, хамство, самодурство; емоційне насильство, сексуальні домагання, психологічний садизм, інстинкт натовпу; комплекс жертви, невміння вибудовувати міжособистісні стосунки, неефективне керування.

(згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію. Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для оцінки психологічної сумісності* учасників групового процесу використовують критерій задоволення партнерів результатом і, головне, - процесом взаємодії, коли кожен із них опинився на висоті вимог іншого і не потрібно витрачати спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є вимірювання групової згуртованості.

4.3. Груповий потенціал: пошук синергії

Сучасні концепції управління звертаються до розробки спеціальних прийомів та методів, спрямованих на розвиток колективу (рис. 4.2.), його групового потенціалу. Від групового потенціалу та міри його використання залежить ефективність роботи трудового колективу у цілому.

* *Психологічна сумісність* – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

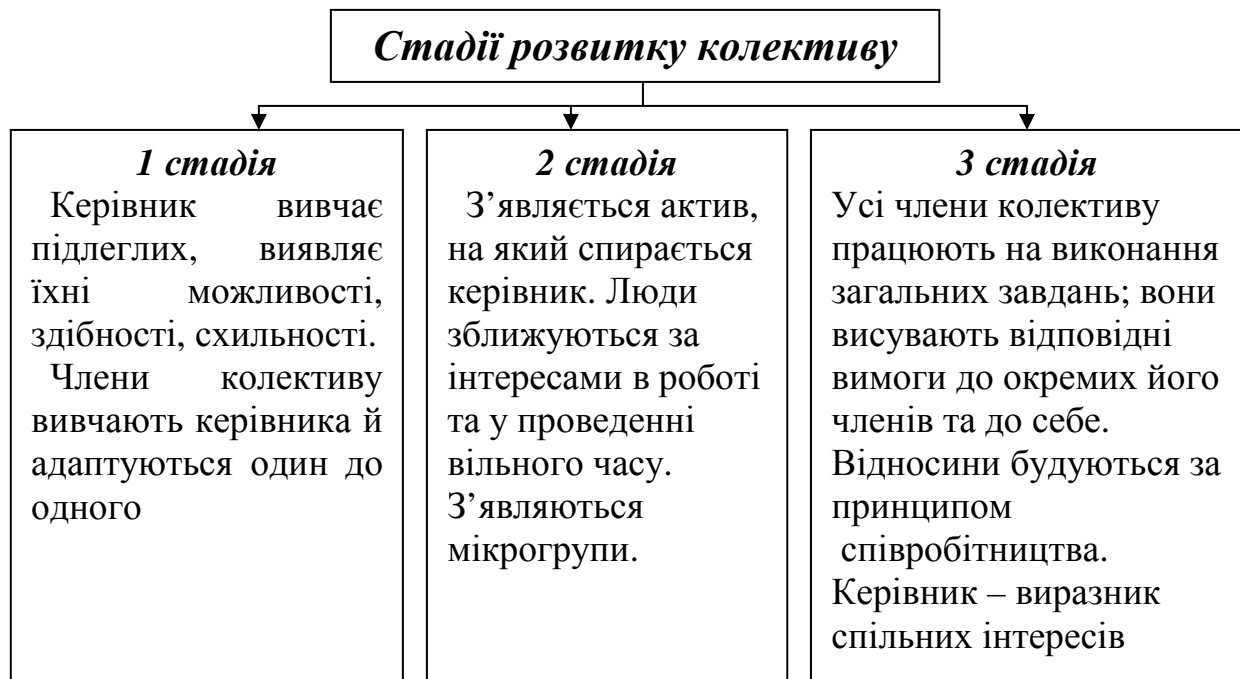


Рис. 4.2. Стадії розвитку колективу

Серед елементів групового потенціалу виділяються:

- кваліфікаційний (професійні знання, уміння, навички, що обумовлюють професійну компетентність; група може інтегрувати різнобічні знання, уміння, навички у новий більш потужний потенціал);
- психофізіологічний (рівень працездатності);
- творчий (інтелектуальні, пізнавальні здібності);
- комунікативний (здібності до взаємодії з іншими в інтересах спільної мети);
- моральний;
- здатність до розвитку (через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу можна вирішувати більш складні завдання).

Груповий потенціал може виявлятися не лише через суму потенціалів членів групи, а їх помноженні. Лозунг сучасного менеджменту: *«Ми маємо об'єднуватися, щоб зробити те, що без такого об'єднання зробити неможливо»*. Високий рівень співробітництва, позитивні міжособистісні стосунки допомагають звести до мінімуму конфлікти та отримати ефект *синергії* (synergy – від гр. „працювати разом”, співробітництво). Синергія виникає у результаті такої спільної діяльності, яка дає колективні результати, що перевищують очікувані у результаті

дій окремих елементів ($2+2=5$).

Щоб отримати синергію у міжособистісному спілкуванні необхідно вміти класифікувати види міжособистісних стосунків (трансакцій), чи то зорових, слухових або кінестетичних.

П. Друкер:

«Менеджер призначається для того, щоб перетворювати неорганізований натовп у ефективно працюючу групу»

Задіяти груповий потенціал можна за рахунок: налагодження співробітництва у колективі, використання методик взаємозбагачення ідеями, встановлення атмосфери взаємодопомоги та взаємопідтримки.

Робота в команді завжди буває творчою та продуктивною. Вона об'єднує зусилля усіх членів в особливу цілісність. Команди існують тому, що їх потенціал є вищим за індивідуальні зусилля. Якщо у групі люди діють незалежно один від одного, виходячи з власних бажань та потреб, то члени команди діють спільно з метою досягнення результатів, у яких зацікавлений кожен із них. До того ж результати роботи команди чітко вимірюються (наприклад, завершення проекту), а результати роботи групи – більш невизначені та узагальнені (наприклад, «вплив», «повноваження»).

Керівництво командами здійснюється менш формально, ніж робочою групою. Групи виконують чіткі функціональні обов'язки, їх лідер – керівник, офіційно призначена особа. Засідання груп проходять офіційно, часто доручення делегуються особам, які не беруть у них участі. Роль керівника у команді переходить від одного члена команди до іншого у залежності від етапу роботи та наявності самих членів команди. Їх засідання, як правило, проходять у вигляді вільних дискусій, спрямованих на вирішення конкретних проблем. *Командне мислення* підтримує різноманіття поглядів, визнання унікальності членів групи й обговорення колективних сумнівів. Такий конструктивний соціально-психологічний феномен організаційного менеджменту є запорукою ефективного процесу прийняття рішень. Разом з тим, слід уникати проявів *групового*

мислення, яке перешкоджає ефективності групових рішень. Бо «групомислення» характеризується безпосереднім тиском, самоцензурою, загальними стереотипами. Саме ці процеси можуть стати причиною загальної апатії у ставленні до роботи і продуктивності.

Залучення працівників до організаційних процесів може відбуватися у напрямку *партисипативності* (вони привносять свої ідеї, пропонують значимі нововведення, формують колективне уявлення про процес, його складові, слабкі характеристики, які необхідно змінити).



- *Ми маємо об'єднуватися, щоб зробити те, що без такого об'єднання зробити неможливо...*

- *Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого.*

Разом з тим, робота в команді може бути зовсім не простою. Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може вимагати від особистості неупередженої самооцінки своєї діяльності. Командам, незважаючи на їх потенціал, не завжди вдається досягти мети. Серед причин, що заважають виділяють наступні: використання команди не за призначенням, неефективне керівництво, коли творчі здібності та ініціатива окремих членів команди ігноруються. Команда може втратити відчуття реальності, створити власну систему цінностей, що не співпадає або не співвідноситься з цінностями реального світу. І все ж таки команда – найбільш ефективний механізм, що дозволяє розкрити інтелектуальні, творчі можливості людини.

Таким чином, через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу колектив здатен вирішувати все більш складні завдання. Разом з тим, низький рівень використання

потенціалу працівників, відсутність можливості їх розвитку негативно впливає на конкурентоспроможність і життєздатність організації.

Роль керівника у становленні колективу визначається наступними завданнями:

1. Здійснювати якісний підбір персоналу.
2. Формувати здоровий морально-психологічний клімат в колективі.
3. Будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.
4. Виховувати лідерів на всіх рівнях управління. Виявляти потенційних лідерів.
5. Вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу.
6. Проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі.
7. Використовувати груповий потенціал (кваліфікаційний, психо-фізіологічний, творчий, моральний).

4.4. Психологія управління конфліктами

Конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами організації спільної діяльності, своєчасність виконання поставлених завдань, адекватність стилю спілкування, напрям розвитку організації тощо). Відомо, що 80% інформації про підлеглих керівники отримують у вигляді скарг або під час конфліктів. Саме у результаті конфліктів виявляються слабкі ланки та невирішені питання в управлінні організаціями, формуванні структурних підрозділів тощо. Більш чіткими виявляються проблеми, пов'язані з рівнем кваліфікації окремих фахівців, працездатності співробітників та цілих робочих груп. Крім того, конфлікт здатен «зняти» напружену атмосферу. Бурхливе, емоційне з'ясування стосунків іноді є корисним, за умови розумної поведінки учасників. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, слугують «ліками від застою», стимулом для новацій, і, нарешті, розвивають особистість.

Конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Позитивні можливі за умови непорушення меж культурної полеміки (етичних та юридичних норм поведінки). В інших випадках слід очікувати руйнівного фіналу (втрачаються час, ресурси), що в цілому гальмує та ускладнює основну діяльність організації. Усі конфлікти, незважаючи на різний прояв, різну кількість суб'єктів, різний рівень розвитку та різні результати (продуктивні й непродуктивні) мають одну, загальну для всіх видів, внутрішню, психологічну основу.

Одна з особливостей конфліктної ситуації – проблема «розуміння-нерозуміння», індивідуально-психологічний характер тлумачення її змісту, її суб'єктів, об'єкту. Суб'єкт або сприймає усвідомлені суперечності як закономірності і прагне адаптуватися певним чином до них, знаходячи шляхи поступового їх знання, або не сприймає, не визнає необхідність цих суперечок, які вносять дискомфорт у психологічну структуру, їх необов'язковість, різко реагує на них не лише емоційно, а й через конкретну поведінкову реакцію. Професійно підготовлений менеджер здатен «підніматися» над конфліктами й успішно управляти ними.

Існують кілька класифікацій конфліктів в організаціях. Насамперед, управлінські конфлікти можуть бути класифіковані на основі аналізу його учасників:

а) внутрішньоособистісні (*інтраперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні керівника підприємства або його конкретного працівника);

б) міжособистісні (*інтерперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають між двома працівниками;

в) внутрішньогрупові (*інтрагрупові*) конфлікти, які в процесі управління виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;

г) міжгрупові (*інтергрупові*) конфлікти, що у процесі управління виникають між соціальними групами, причому як усередині самої організації, так і при взаємодії з оточуючим середовищем.

Внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний із філософсько-психологічною проблемою гармонійного поєднання

потреб та моральних вимог, відмовою від певних характеристик свого «Я», між реальним та Я-образом, між духом та тілом, між жіночою та чоловічою сутністю, між різними компонентами духовної структури людини. Депресивний стан психотерапевти лікують шляхом переваг раціональних поглядів над ірраціональними переконаннями.

Найбільш розповсюдженими є *міжособистісні конфлікти*, зіткнення та боротьба за власні інтереси окремої людини. В ролі учасників конфлікту постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом, носієм певних цінностей, інтересів, думок. Найчастіше такі конфлікти відрізняється емоційною запальністю та напруженістю, виникають на ґрунті особистих симпатій-антипатій, але в організації стосунки між людьми тісно переплетені з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на розв'язання ділових питань і, навпаки, об'єктивне протиріччя виробничих питань набуває правомірного особистісного забарвлення. В організаціях однією з найпоширеніших причин виникнення міжособистісних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки.

Керівникам слід уміти розпізнавати негативні прийоми ділових контактів. Їх носії – „волохитники”, демагоги, ледарі і просто недисципліновані люди. Всю свою поведінку вони скеровують на саботаж службової роботи, і керівникам треба вміти розпізнати ці негативні прийоми, щоб вжити необхідних конкретних заходів. Вони намагаються брати чергові завдання без врахування терміну їх виконання, щоб потім уникати претензій у несвоєчасності; не закінчивши одну справу, беруться за інші, щоб мати виправдання причин їх невиконання; прагнуть у розпал роботи взяти відрядження, відпустку, захворіти; охоче у робочий час займаються громадськими справами, беруть безліч доручень, щоб була можливість вказувати на постійну зайнятість; тримаються на відстані від керівника, щоб потім сказати, що ними не керували; якщо ж працюють, то завжди посилаються на інструкцію, що входить і не входить у їх обов'язки.

Таблиця 4.3.

Типологія конфліктних особистостей

| Тип | Характерні особливості | |
|-----------------------------------|---|---|
| | Стереотипи поведінки | Адаптивні можливості |
| Демонстративний | Більш емоційний, ніж раціональний. Хочє позитивно виглядати в очах інших, бути у центрі уваги. | Здатен до ситуативного пристосування, планування діяльності у відповідності з обставинами; не доводить плани до повної реалізації. |
| Ригідний | Має завищену самооцінку; постійно вимагає підтвердження своєї значущості; некритично ставиться до своєї поведінки. | Адаптивний потенціал низький; нечутливий до думок оточуючих; не враховує ситуативні зміни; висока чутливість до несправедливості. |
| Некерований | Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень. | Недостатньо точно контролює себе; імпульсивний; не визнає загальноприйнятих норм. |
| Надто точний | Надто вимогливий до виконання деталей у роботі; надає занадто великого значення надає зауваженням; глибоко переживає свої прорахунки; схильний до психосоматичних девіацій. | Виявляє підвищену стурбованість; неадекватний в оцінці стосунків; зовнішньо стриманий. |
| Беконфліктний | Нестабільний в оцінках і думках; занадто спрямований на компроміс; слабо розвинуті волюві якості; поверхнево оцінює вчинки, як свої, так і чужі. | Схильний до внутрішніх протиріч; націлений на короткочасний успіх; прогностичність розвинута недостатньо; залежить від думок оточуючих, особливо лідерів. |
| Цілеспрямовано конфліктний | Конфлікт для нього – засіб для досягнення цілей; схильний до маніпуляцій у взаємостосунках; володіє технікою спілкування у дискусіях; є активним учасником конфліктів. | Дії в конфлікті сплановані, варіанти прораховані; позиції оцінюються. |

Для здійснення психологічного тиску на керівника „важкі” співробітники приховують інформацію, потрібну для справи; посиляються на свою некомпетентність і обурюються (я не професор!); звинувачують начальство в упередженості, провокують його на грубість, посиляючись, що начальник тільки вимагає, а сам нічого не робить.

Внутрішньо групові конфлікти. Учасниками конфлікту стають усі члени соціально-психологічної групи. Вони приєднуються до однієї чи іншої позиції та утворюють мікрогрупи, які у процесі конфлікту діють як єдиний суб'єкт. Зароджуються такі конфлікти зазвичай двома шляхами: або міжособистісний конфлікт переростає свої межі та залучає до себе всіх членів групи, створюючи нестерпну психологічну атмосферу, або в результаті існування протилежних точок зору з приводу розв'язання ділового питання. В останньому випадку конфлікт може відігравати вельми позитивну роль – роль каталізатора пошуку нових ідей та рішень.

Міжгрупові конфлікти часто виникають між різними об'єднаннями людей, які відстоюють своє право на вплив, владу, ресурси тощо. Часто такий конфлікт виникає всередині організацій як результат неефективного керівництва, коли функції двох або більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або не узгоджуються за результатами. Часто можна спостерігати, як співробітники забувають про свої міжособистісні проблеми і об'єднуються у справді монолітну групу, що відстоює свої інтереси. Таке протистояння виявляє недоліки в організаційній системі і, разом з тим, потребує пошуку розумного вирішення з урахуванням інтересів усіх учасників та збереження конкурентоспроможності організації.

Конфлікти можуть виникати по горизонталі (всередині організаційної структури) та по вертикалі (між керівними структурами та підлеглими). Міжгрупові конфлікти можуть розгортатися як конкуренція між організаціями. Носіями та виразниками цього конфлікту є власники та керівники вищої ланки. Рядові працівники дуже рідко втягуються в такий конфлікт, їх втручання буває продуктивним на короткочасний

період необхідності мобілізації зусиль та здібностей всіх співробітників.

Управлінські конфлікти за причинами, що їх породжують, поділяються на:

- «*конфлікти ролей*» (виникають в результаті неадекватного виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії);

- «*конфлікт бажань*» (зіткнення поглядів різних людей з приводу одного й того ж бажання, яке може носити особистий характер, або ставлення до цілей організації (при розподілі обмежених ресурсів, при досягненні однієї мети в процесі конкурентної боротьби тощо);

- «*конфлікт поведінки*». Він виникає в процесі соціальної взаємодії і спілкування членів організації. Причинами такого конфлікту можуть бути відмінності в уявленнях і цінностях людей (груп), їх стилю поведінки, життєвого досвіду.

Відмінності конфліктів за формами, видами, учасниками, типами поведінки та причинами, що їх викликають, дають можливість аналізувати особливості та специфіку самої конфліктної ситуації. Виходячи з такого аналізу, можна обирати адекватний спосіб врегулювання конфліктів.

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розробка картографії конфлікту передбачає:

1. Усвідомлення проблеми конфлікту.
2. Пошук справжньої причини конфлікту.
3. Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
4. Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає від менеджера використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи

іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера. Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

1. Пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту.
2. Дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції (вигоди – втрати).
3. У центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків. («Що станеться, якщо не буде знайдений вихід?»).
4. Уникати констатації негативних емоційних станів партнера.
5. Контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини.

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості (компроміс), пристосування, бездієвості (уникання).



Рис. 4.3. Типологія стилів керування конфліктами

Виявити суб'єктивно-психологічні можливості запобігання та подолання конфліктних ситуацій можна за допомогою *методу деконструкції*. В деконструкції конфлікту головним є зосередження менеджера на сприйнятті динаміки людського існування, безперервному та безмежному процесі життя. Цей метод ґрунтується на виявленні і мобілізації творчих характеристик людини як особистості, а також потенціалу, що закладений у самій організації.

Психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні таких принципів: «виходу почуттів», «емоційного відшкодування», «авторитетного третього», «оголеної агресії», «розширення духовного обрію» тощо.

Ефективним способом урегулювання конфліктних ситуацій є діалог – він забезпечує функцію взаємного спілкування, бо передбачає право опонента на власну позицію, одночасно, відмову від монопольного володіння істиною.

Поряд з традиційними та модернізованими підходами до подолання конфліктів існують і нові, наприклад *медіація* (процес, за яким нейтральний кваліфікований спеціаліст-посередник (медіатор) допомагає конфліктним сторонам досягти порозуміння шляхом переговорів).

Таким чином, вміння ефективно управляти конфліктами вимагає від менеджера:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

Література

- Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М., 1990.
- Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех и неудачу / Р. М. Белбин. – М., 2007.
- Де Боно Э. Шесть шляп мышления / Э. Де Боно. – М., 2008.
- Кэ де Ври М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Кэ де Ври М. – М., 2007.
- Филд Т. Осторожно, мобинг! Высшая школа психосоциальных технологий управления / Т. Филд; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psycademy.ru/pages/357>.

Тестовий контроль

1. Робоча група, на відміну від інших соціальних груп, характеризується:

- А) постійною взаємодією її членів один з одним;
- Б) наявністю спільних потреб, інтересів та мотивів;
- В) наявністю органів управління та суспільно значимої цілі діяльності.

2. Визначить за характеристикою тип стосунків «керівник – підлеглий», найбільш ефективний у такій ситуації: «Співробітник вже здатен до самостійного виконання завдання і в такій ситуації потрібно не лише керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми та спільне прийняття рішення»:

- А) наказ;
- Б) самонавіювання;
- В) участь;
- Г) делегування.

3. Яку спрямованість має згуртованість у випадку, якщо працівники зовнішньо зацікавлені в результатах їх трудової діяльності, а сфера їх інтересів знаходиться поза роботою?

- А) позитивну;
- Б) негативну;
- В) конформістську.

4. Соціометрична процедура – це методика вимірювання:

- А) формальної структури групи;
- Б) неформальної структури групи;
- В) стилю стосунків «керівник - підлеглий».

5. Неформальні стосунки між керівником та підлеглими мають будуватися на основі:

- А) поваги до законів підприємства;
- Б) поваги до чужої гідності;
- В) власної симпатії та антипатії.

6. До якого психотипу можна віднести організацію, в якій спостерігається низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власне

благополуччя, а кар'єру роблять опортуністи, «любимчики начальства»?

- А) драматична (демонстративна);
- Б) депресивна організація;
- В) шизоїдна;
- Г) параноїдальна;
- Д) примусова.

7. Медіація – нова технологія вирішення конфліктів, за якої:

- А) кваліфікований спеціаліст включає людей до конфліктного процесу;
- Б) кваліфікований спеціаліст майстерно уникає конфлікту;
- В) кваліфікований спеціаліст допомагає учасникам конфлікту його врегулювати.

8. Запобігання конфліктам (профілактика) включає такі заходи:

- А) роз'яснення завдань та вимог до діяльності кожного працівника;
- Б) відмову від комплексних цілей;
- В) збереження стилю керівництва.

9. Картографію конфліктів складають:

- А) до переговорів;
- Б) під час переговорів;
- В) за підсумками переговорів.

10. Визначить стиль поведінки менеджера в управлінні конфліктом за характеристикою: „Використання цього стилю передбачає, що акцент робиться не на рішенні, яке задовольняє інтереси всіх учасників, а на варіанті, який можна виразити словами: «Ми не можемо повністю виконати своє бажання, а, значить, необхідно прийти до рішення, з яким кожен з нас міг би погодитися».

- А) співробітництва;
- Б) компроміс;
- В) пристосування.

Розділ 5

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

5.1. Перцептивний рівень спілкування

Ділове спілкування – складне соціально-психологічне явище. У психології управління спілкування розглядається як процес встановлення та розвитку ділових контактів, зумовлений потребами спільної дії. Знання психологічних закономірностей ділового спілкування та його особливостей у сфері політичного, соціального та господарського управління дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності менеджера.

Виділяють три основних напрямки підвищення культури управлінського спілкування: розвиток комунікативних вмінь, перцептивних* та інтерактивних навичок взаємодії. *Перцептивний рівень* спілкування характеризується злиттям пізнавальних компонентів з емоційними, більшою залежністю від мотиваційно-сислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта.

Сприйняття соціальних об'єктів має низку специфічних рис, якісно відрізняючи його від сприйняття неживих предметів, що впливають на суб'єкт сприйняття. При цьому людина як суб'єкт сприйняття прагне створити про себе позитивну думку. Водночас увага суб'єкта зосереджена насамперед не на створенні образу як результату відображення сприймаючої діяльності, а на змістовних інтерпретаціях об'єкту сприйняття, в тому числі причинних.

* **Перцепція** (сприймання) – формування суб'єктом спілкування образу іншої людини за фізичними особливостями, психологічними рисами, характером поведінки. *Соціальна перцепція* (від лат. *perceptio* - сприйняття і *socialis* - суспільний) - сприйняття, розуміння і оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот); позначає факт соціальної обумовленості сприйняття, його залежності не тільки від характеристик стимулю-об'єкту, його цілей, намірів, значимості ситуації; цілісне сприйняття суб'єктом не тільки предметів матеріального світу, але і так званих соціальних об'єктів (інших людей, груп тощо), соціальних ситуацій і т. ін.

Крім того, сприйняття соціальних об'єктів характеризується більшим злиттям пізнавальних компонентів з емоційними (ефективними), більшою залежністю від мотиваційно-сислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта. У структурі будь-якого перцептивного акту виділяються суб'єкти і об'єкти сприйняття, його процес і результат. В залежності від співвідношень суб'єкта та об'єкта сприйняття виділяють три відносно самостійних види процесів соціальної перцепції: сприйняття міжособистісне, самосприйняття і сприйняття міжгрупове.

Сприйняття або *перцепція* (від лат. – perception – «сприйняття») – здатність до обробки сенсорної інформації.

Принципи організації сприйняття:

1. *Цілісність* (відображає об'єкт в нероздільності його елементів та характеристик; будь-який образ, що виникає у людини, не можна звести до суми окремих елементів). Відомо, що велика кількість людей отримує іноді однаково помилкові враження, а це свідчить про суб'єктивність нашого бачення і про те, що воно, доповнене мисленням і практикою, дає нам відносно точну інформацію про предмети навколишнього світу. З іншого боку, той факт, що різні люди у процесі зорового сприйняття наділені різною здатністю помилятися та іноді бачать у предметах те, на що інші не звертають уваги, свідчить про суб'єктивність наших зорових відчуттів.

2. *Вибірковість* або „фігура – фон” (виокремлює об'єкт (фігуру) з його оточення (фону); фігура завжди уявляється більш чіткою, ніж фон). На рис.5.1. (так званий вазон Рубіна) фон може бути і білим, і темним. Все залежить від того, що уявляє людина – вазу чи два людських профілі. Рисунок дозволяє зрозуміти, що фігура може перетворитися на фон, а фон – на фігуру, а значить, вони взаємозамінюються.

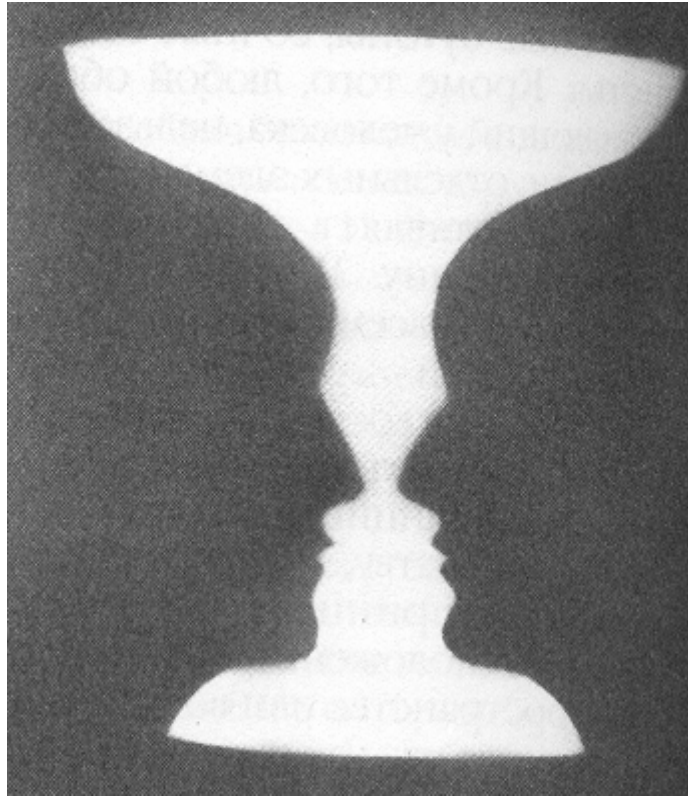


Рис. 5.1. Вазон Рубіна

Процес сприйняття здійснюється разом з іншими психологічними процесами особистості: мисленням (ми усвідомлюємо те, що перед нами знаходиться), мовою, почуттями, волею. Це призводить до так званих ілюзій бачення (зору). Більшість ілюзій зору виникає не через оптичну недосконалість ока, а через хибне судження про побачене, тому можна вважати, що ілюзія виникає під час осмислення зорового образу. Такі ілюзії зникають при зміні умов спостереження, при удосконаленні найпростіших порівняльних вимірів, при включенні деяких чинників, що заважають зоровому процесу (сітчатка, рефлекси нервів). Багато помилкових зорових вражень обумовлені тим, що людина сприймає фігури та їх частини не окремо, а завжди у певному співвідношенні з оточуючими її іншими фігурами.

3. *Замикання* (подумки намагаємося домалювати фрагментарні зображення і заповнити проміжки).



Рис. 5.2. «Замикання» як принцип організації сприйняття

Рис. 5.2. демонструє механізм функціонування принципу замикання, коли ми подумки домальовуємо незакінчене зображення обличчя.

Таким чином, принципи організації сприйняття необхідно обов'язково враховувати у ситуаціях, що вимагають управління людськими ресурсами. Наприклад, процес відбору претендентів на вакантну посаду включає декілька етапів: попередньої бесіди, анкетування, співбесіди, тестування, перевірки рекомендацій, а іноді і медичного огляду.

Існують типові психологічні помилки, що зменшують результативність відповідного процесу. Перша з них – робити висновки про особу на основі першого враження. Друга – коли думка ґрунтується не на відповідях претендента на посаду, а на тому, як людина виглядає, сидить, який у неї погляд тощо. У результаті спостерігається парадокс: претенденти, які можуть бути найкориснішими організації за їх професійними компетенціями ми не доходять навіть до співбесіди через якусь незначну деталь – зачіску, вираз обличчя на фотографії, що додається до автобіографії, або, навіть, через її розмір або через шрифт резюме, що не сподобався кадровому. Сприйняття людини людиною характеризується ознаками, що притаманні сприйняттю як пізнавальному процесу взагалі. Проте, в порівнянні зі сприйняттям всіх інших явищ, воно має свою специфіку, яка виявляється перш за все в тому, що об'єкт

сприйняття не пасивний і не байдужий по відношенню до суб'єкта, внаслідок чого між суб'єктом та об'єктом виникає певне психічне поле, де когнітивні, мотиваційні та емоційні компоненти особливо тісно переплетені, злиті. Увага суб'єкта сприймання зосереджується перш за все не на моментах утворення образу як результату відображення іншої людини, а на смислових та оціночних інтерпретаціях об'єкту сприйняття, в тому числі і причинних. Образ сприйняття знаходиться в прямій залежності від мотиваційно-смислової сфери суб'єкта та об'єкта пізнання, їх потреб, установок, рівня особистісного розвитку. Сприйняття включає минулий досвід людини у вигляді уявлень і знань. Часто людина схиляється до сприйняття іншого крізь власні стихійні висновки. Щоб знизити можливість помилки від першого сприйняття, корисно уявити людину в іншій ситуації, іншому оточенні.

Крім того, сприйняття соціальних об'єктів характеризується більшим злиттям пізнавальних компонентів з емоційними (ефективними), більшою залежністю від мотиваційно-смислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта. У структурі будь-якого перцептивного акту виділяються суб'єкти і об'єкти сприйняття, його процес і результат. Залежно від співвідношень суб'єкта та об'єкта сприйняття виділяють три відносно самостійних види процесів соціальної перцепції: сприйняття міжособистісне, самосприйняття і сприйняття міжгрупове.

КОМУНІКАЦІЯ=

Мовний зв'язок + Зв'язок без слів (невербальний)

Мовний зв'язок 30% + Зв'язок без слів 70%

Якщо зв'язок без слів заперечує мовний зв'язок

\Rightarrow
Зв'язок без слів домінує

Невербальне спілкування охоплює немовні відповіді людей (зокрема, рухи тіла і персональні фізичні характеристики) та вплив навколишнього середовища (наприклад, площа офісу).

Невербальні сигнали часом містять численні приховані повідомлення і впливають на процес і результати особистісного спілкування.

Основні типи невербальних сигналів:

- рухи тіла (жести, вираз обличчя, очей, дотик, рухи кінцівок і тіла),
- персональні фізичні характеристики (статура, психіка, поза, запах тіла або подиху, зріст, вага, колір волосся та шкіри),
- парамова (якості голосу, гучність, темп мовлення, висота, звуки, що переривають плавність мовлення («а..», «гм...» або «е...»), сміх, позіхання тощо,
- використання простору.

Ефективні менеджери часто при зустрічі з підлеглими застосовують невербальні сигнали підтримки спілкування: наприклад, обмін рукоштовпаннями, коли ті заходять, усмішку, зоровий контакт тощо). На хід ділових переговорів впливає розташування працівників у залі для засідань. Так, в залежності від стилю керівництва (автократ – демократ) виділяють дві моделі проведення зібрань (рис. 5.3; 5.4).

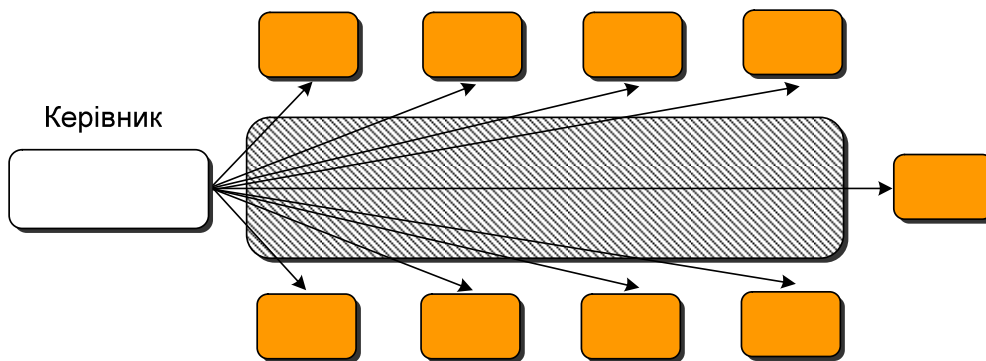


Рис. 5.3. Місце розташування керівника-автократа під час переговорів

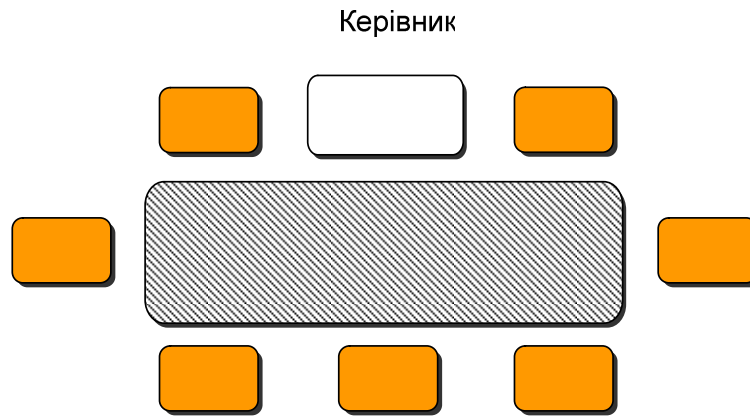


Рис. 5.4. Місце розташування керівника-демократа під час переговорів

5. 2. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні

Від менеджера вимагається належний рівень комунікативної компетентності – знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у діловій сфері. Комунікація – обмін інформацією, важливою для учасників спілкування. Комунікативний рівень спілкування в організації пов'язується із створенням своєї «платформи для спілкування», де учасники змогли б вільно обмінюватися думками.

Комунікативна компетентність фахівця передбачає усвідомлення особистістю наступних аспектів:

- власних потреб та ціннісних орієнтирів, техніки власної роботи;
- власних перцептивних вмінь, тобто здатності сприймати навколишнє середовище без суб'єктивних упереджень у ставленні до тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- власні почуття та психічні стани під впливом чинників зовнішнього середовища.

Критерії ефективності комунікації:

1. Здатність сприяти збереженню та розвитку ділових стосунків, особистісної цілісності учасників.

2. Сприяння досягненню цілей учасників спілкування.
3. Зміна поведінки партнерів (діють на досягнення спільних цілей).

Передача та прийняття смислу повідомлення (інформація має чітко передаватися, отримувач повідомлення мусить правильно його зрозуміти та інтерпретувати (рис.5.5). Відомо, що людина сприймає у повідомленні близько 30% інформації. Щоб бути сприйнятою на 100 %, рекомендується повторити повідомлення 3 рази.

Правило 3-х: Повідомлення – Посилення – Повторення:

1. Повідомити те, що ми збираємося сказати.
2. Сказати те, що ми маємо сказати.
3. Повторити те, що було сказано.

Крім того, слід переформувувати інформацію з метою «маскування» повторів.

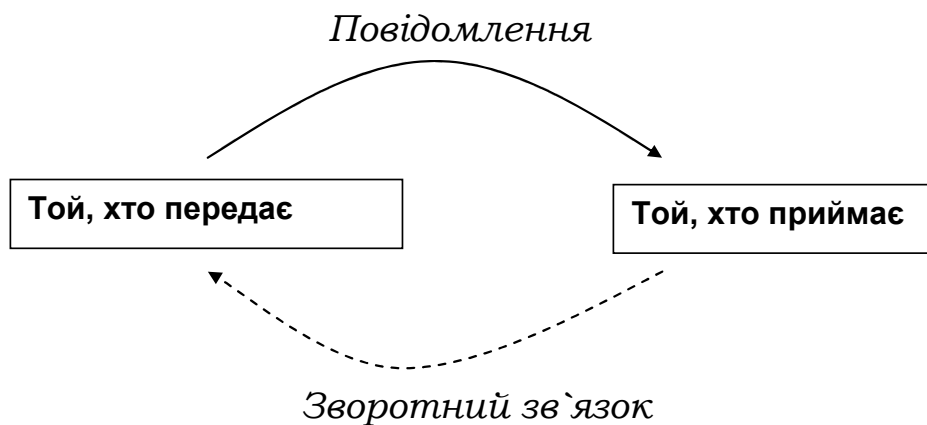
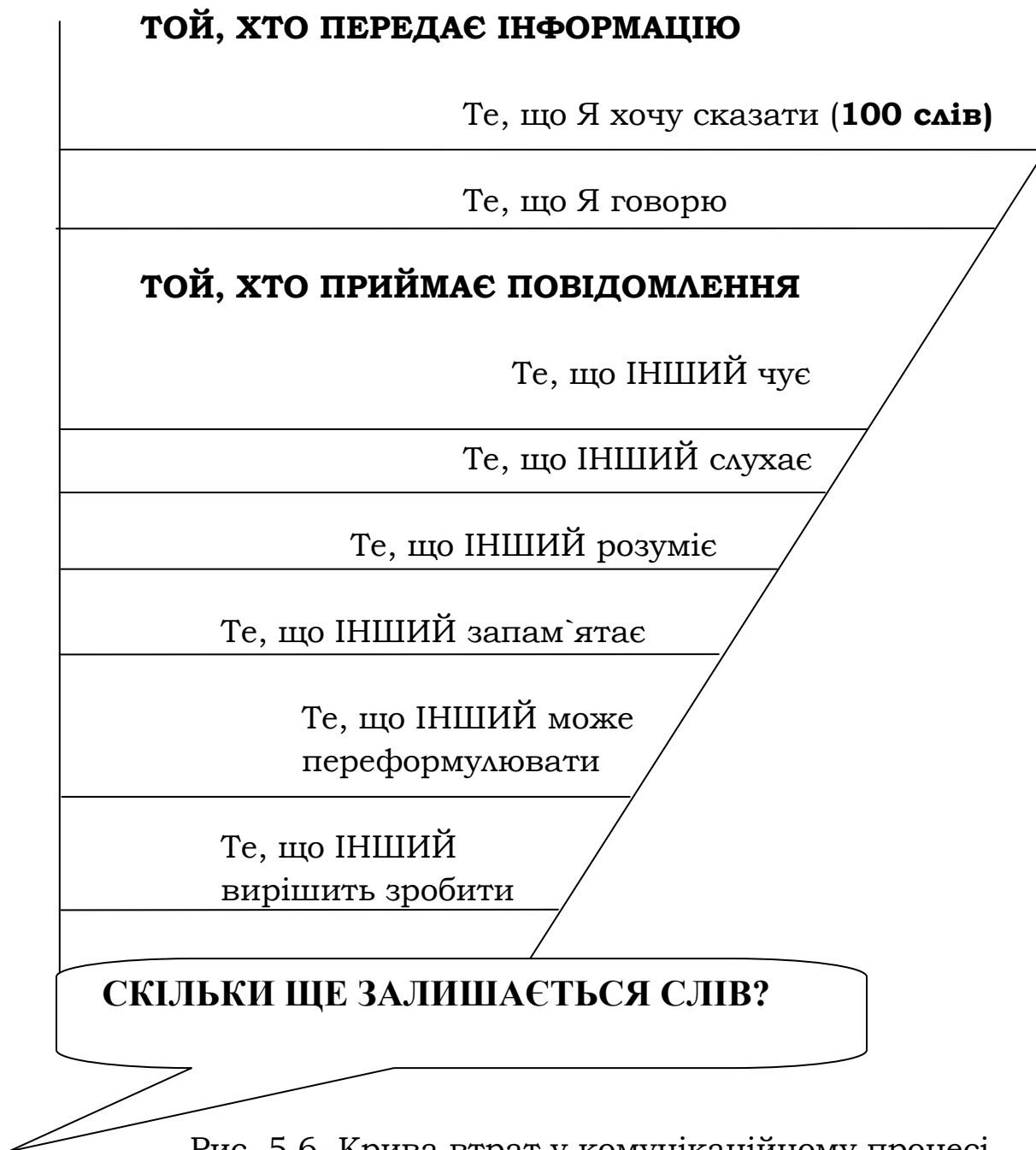


Рис. 5.5. Механізм індивідуальної комунікації

Зворотний зв'язок дає можливість, по-перше, підтвердити прийом інформації, по-друге, засвідчити його розуміння. Отримане повідомлення виражається іншими словами: той, хто приймає інформацію, надсилає назад те, що той зрозумів. Той, хто передавав порівнює повідомлення, яке він надіслав з тим, що отримав через зворотній зв'язок. Якщо смисл повідомлення не був втрачений, можна говорити про ефективну комунікацію.

Отже, комунікація – перш за все, «мистецтво бути зрозумілим». Тому комунікативна компетентність особи має враховувати існуючі психологічні *перешкоди до розуміння*

інформації, так звані «фільтри» комунікації – відчуття; мова; системи уявлення, за допомогою яких людина сприймає світ; особливості нервової системи; суб'єктивні упередження. Наприклад, слід враховувати те, що при передачі та прийнятті інформації частина її втрачається (рис. 5.6).



Забезпечення ефективної комунікації у значній мірі залежить від здатності особи долати «комунікативні бар'єри» (семантичні, логічні, бар'єр авторитету тощо. Одним з ключових методів комунікації є *активне слухання*.

Уміння слухати передбачає:

1. Розуміння ознак невміння слухати (до симптомів «хвороби неувagi» відносять: ірраціональну вибірковість, відволікання на зовнішні чинники, зосередженість на голосі та манерах оратора).
2. Розвиток навичок слухання (табл. 5.1):

Таблиця 5.1.

Навички слухання

| <i>Навички</i> | <i>Характеристика</i> |
|------------------------------------|--|
| Бажання слухати | У більшості випадків слухання вимагає відкритості, здатності змінити свої думки та дії |
| Чути повідомлення | Чітко сприйняти те, що було сказано. Сутність цієї стадії полягає не в тому, щоб погодитися чи не погодитися, а в тому, щоб точно почути те, що було сказано |
| Інтерпретувати смисл | Бути здатним переказувати співбесіднику смисл викладеної ним інформації, та ще й так, щоб він зміг підтвердити правильність його розуміння |
| Ретельно оцінювати | Необхідно оцінювати значення або цінність того, що ми почули. Чи є воно істинним? Чи є корисним? |
| Відповідним чином реагувати | Комунікація – це двоспрямований процес. Тому реакція на слова співбесідника є необхідною. Це можуть бути просто аплодисменти або навіть мовчання. У будь-якому випадку ця реакція буде, в свою чергу, інтерпретуватися оратором. |

3. Використовувати навички активного слухання: задавати питання, оцінювати факти, слідкувати за своїми установками (рис. 5.7.).



Рис. 5.7. Правила побудови ефективних комунікацій

5. 3. Інтерактивний рівень спілкування

Інтерактивна функція спілкування пов'язується з організацією спільної діяльності, взаємодією (інтерацією). Психологічний аналіз ділового спілкування як *взаємодії* пов'язаний з процесом безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємозв'язок. Взаємодія у цьому процесі взаємовпливів виступає як система дій, при якій дії однієї людини або групи осіб обумовлюють певні дії інших, а дії останніх, у свою чергу, визначають дії перших. В результаті слід очікувати взаємні зміни у їх поведінці, діяльності, установках, оцінках тощо.

Будь-який процес міжсуб'єктного та внутрішньооб'єктної взаємодії являє собою більш чи менш розгорнуту послідовність актів проекції-інтроекції.

Проекція – (від англ. – викид вперед) - захисний механізм несвідомої сфери особистості, що полягає у приписуванні зовнішньому об'єкту певних внутрішніх імпульсів і почуттів, що їх людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді. Сучасне розуміння феномену проекції розширило його трактовку, згідно з якою, по-перше, проектуватися може не тільки риса, непридатна для особистості, по-друге, зміст, що проектується, може бути досить різноманітним за своїм характером (мотив, потреба, установка, почуття, думка і т. ін.), по-третє, проекція може бути як неусвідомлена, так і усвідомлена, по-четверте, вона може виконувати як негативно-консервативні функції захисту цілісності Я, так і низку інших функцій (в континуумі від захисту до самовираження).

Виділяють два незалежних виміри типології проекції:

- перший з них враховує, чи проектує суб'єкт рису, що є у нього, або рису, що відрізняється від його власної;
- другий вимір розкриває, чи є зміст проекції усвідомленим або неусвідомленим.

Згідно з комбінаціями полюсів цих вимірів можливі чотири види проекції:

- 1) *компліментарна* (полягає в тому, що людина приписує іншій особі рису, відмінну від тої, якою вона свідомо володіє, але додаткову до неї);
- 2) *атрибутивна* (полягає в приписуванні іншому риси, якою особа сама свідомо володіє);
- 3) *симулятивна* (полягає у наділенні іншої людини рисою, спільною з тією, якою володіє суб'єкт, але володіння якою не усвідомлює);
- 4) *проекція Панглосса-Кассандри* (людина проектує на іншого рису, протилежну тій, якою вона неусвідомлено володіє).

Інтроекція - механізм міжлюдської взаємодії, що виконує функції відособлення індивіду, що забезпечує самовизначення і розвиток особистості. У найбільш загальному сенсі можна сказати, що проекція переносить деякий психологічний зміст

(почуття, думки, висловлювання, дії) від суб'єкта до об'єкта, а інтроекція переносить певний зміст від об'єкта до суб'єкта.

Таким чином, проекція та інтроекція являють собою двоєдиний механізм інтерсуб'єктної діалогічної взаємодії вони виступають як два фундаментальні такти у живому психологічному процесі.

У спілкуванні і діяльності проекція виконує функції інтеграції, з'єднання, включення, а інтроекція - функції роз'єднання, виділення, відмінності. Роль проекції у міжсуб'єктній взаємодії аналогічна ролі аналізу та синтезу суб'єктно об'єктної взаємодії (тобто в процесах пізнання і предметно-практичній діяльності).

Міжособистісна взаємодія – це фазовий процес, який характеризується стадійністю свого розвитку. Так, наприклад, у розвитку міжособистісного контакту умовно виділяють чотири фази:

- I – первинного сприйняття (результат формування першого враження про партнера);
- II – зближення (тут відбувається уточнення і корекція першого враження і, як результат, формуються оцінки і самооцінки, актуалізуються установки стосовно спільних дій);
- III – спільної дії (зміст цієї фази полягає у перевірці на психологічну сумісність, толерантність, взаєморозуміння в екстремальній ситуації і, як результат, прийняття партнерами міжособистісних ролей, визначення їх соціального статусу в спілкуванні);
- IV – зрілості (обумовлена прийняттям взаємних очікувань і норм і, як результат, включення більш складних соціально-психологічних механізмів взаємовпливу).

Одним із способів розуміння у спілкуванні є аналіз впливу на партнера. Трансакційний аналіз Е.Берна доводить, що існує безпосередня залежність між схемою поведінки людини і станом її психіки, можна виділити типові стани свідомості: Я-Батько, Я-Дорослий, Я-Дитя.



Усі психологічні стани – нормальні психологічні феномени. Кожен з них відіграє життєво важливе значення для людини. Дитя – джерело радості, інтуїції, творчості. Завдяки Я-Батько більшість реакцій людини стали автоматичними, що допомагає зберегти час та енергію. Я-Дорослий переробляє інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Крім того, Я-Дорослий контролює дії Я-Батько та Я-Дитя, є посередником між ними.

Таким чином, позиції партнерів у спілкуванні визначаються тими станами Я, які входять у взаємодію у даний момент спілкування. Одиниця спілкування – *трансакція*, складається із стимулу (С) та реакції (Р) між двома станами свідомості.

Система «Я-дорослий»:

- сприйняття фактів (без упереджень, без ілюзій);
- експериментування;
- обробка (аналіз, умозаключення тощо);
- реалізм;
- вміння вислухати.

Система «Я-батько» або визначає норми, або – намагається допомогти, та має чотири підсистеми (рис. 5.8)

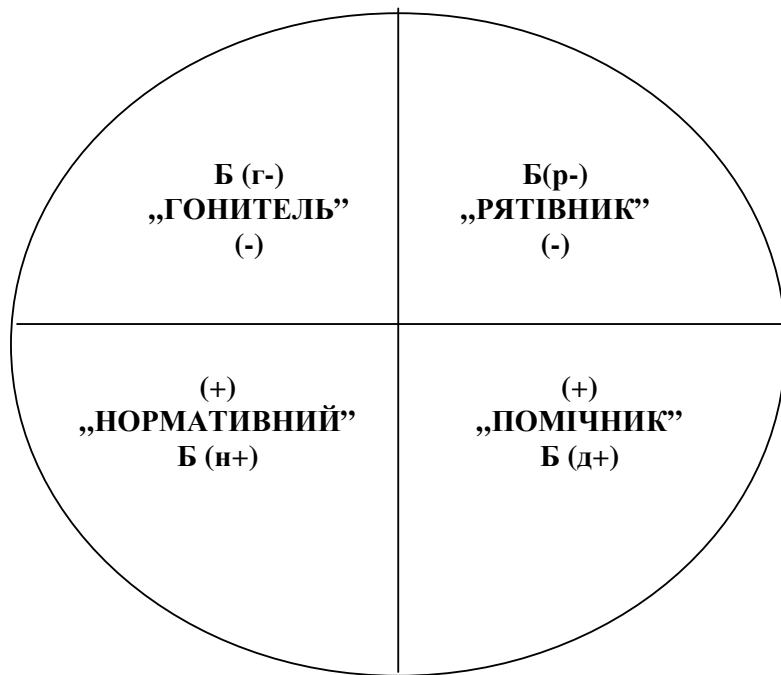


Рис. 5.8. Структурна модель системи «Я-Батько».

Позитивний нормативний батько: визначає норми, які є корисними, необхідними, забезпечують безпеку та захист людям. Ці норми гнучкі та впроваджуються толерантно, передбачають деякі виключення; ґрунтуються на юридичному, моральному та соціальному договорі, передбаченими виробничими стосунками.

Негативний нормативний батько: визначає норми, втім вони:

- занадто складні для виконання, їх багато; можуть бути необхідними, але погано роз'яснені і незрозумілі; не корисні для виконання ефективної роботи, або навіть незаконними; або відсутній чіткий зв'язок між цілями та законом;
- не виходять з юридичного, морального та соціального договору, що передбачений у виробничих стосунках;
- є принизливими, агресивними, образливими або залежними від помсти;
- надто жорсткі, і не припускають ніяких виключень (принцип заради принципу).

Позитивний батько - «помічник»:

- із задоволенням відповідає на реальне прохання, допомога передбачається не більше 50% у вирішенні проблем.

Негативний батько – «рятівник» допомагає, але:

- саме у тій сфері, де організацією не передбачено для нього ролі (наприклад, необґрунтовано втручається в приватне життя працівника в той час, коли воно жодним чином не впливає на ефективність у роботі);
- він справді некомпетентний, і його образ дій може мати руйнівні наслідки для особи, якій намагається допомогти;
- насправді він не має бажання допомагати, змушує себе це робити (несвідомо), він буде відчувати себе таким, якого експлуатують, згодом у нього з'являється дратування, і навіть агресія до іншої людини;
- дає не те, що просили, бо він нібито знає, що буде добре для інших;
- робить більшу частину роботи за іншого (більше 50 %), це укріплює людину, якій надається допомога, у її безсиллі, пасивності або у відчутті некомпетентності та звичці завжди отримувати таку допомогу.

Система «Я-Дитя»: керується відчуттями та емоціями; турбується про те, щоб адаптуватися до власних норм або до норм життя у суспільстві; проявляє природну безпосередність (рис. 5.9.).



Рис. 5.9. Структурна модель системи «Я-Дитя».

Позитивне адаптоване дитя:

- добре адаптується до норм, всебічно розвивається;
- необхідність підкорятися не викликає відразу, здатен зберігати власне ставлення до влади;
- відчуває себе невимушено у стосунках з іншими;
- дивиться на події, що відбуваються між людьми, реалістично;
- висловлює чітко та коротко те, що відчуває.

Негативне покірне дитя: пристосовується до норм, але...

- робить це не на користь самому собі, ігноруючи власні потреби;
- перебільшує обов'язок слідувати закону і швидко стає винним, занадто турбується про деталі,
- дозволяє іншим керувати собою, підпадає під вплив і занадто підкоряється владі та принципам;
- йому не вистачає впевненості, занижує свої здібності та можливість ефективно адаптуватися до життя (може виражатися труднощами у спілкуванні);
- стривожений, часто замислюється над тим, про те, що про нього думають інші, слабо адаптується до реальних людей та подій;
- йому важко виражати те, що він відчуває, йому не вистачає чіткості, логічності, він із складністю структурує думки...

Позитивне незалежне дитя: проявляє свою природну безпосередність, але...

- робить це по-справжньому свідомо, надихає інших;
- уявляється таким, яким він є, без остороги демонструє свої слабкі та сильні особистісні характеристики;
- реалістичний у своїх думках та діях;
- творець, генерує ідеї, часто неочікувані та екстравагантні;
- проявляє певну самостійність по відношенню до інших, робить це розумно, це добре сприймається;
- добре мотивований.

Негативне непокірне дитя: проявляє свою безпосередність, але...

- робить це демонстративно, і це негативно сприймається його оточенням;
- незалежний, але діє занадто безпосередньо, часто агресивно;
- ніколи не погоджується, шукає приводу до суперечок (дух протиріччя);
- критикує, виплескуючи негативні емоції, при цьому не привносить цікавих ідей (деструктивна критика);
- правила - його вороги. Він ігнорує правила, занадто ризикує;
- йому важко контролювати свої бажання, свої емоції.

У міжособистісному спілкуванні психічні стани Я зорієнтовані один одного, стикаються, зустрічаються на одному рівні або втрачають один одного на іншому рівні. При цьому енергія або посилюється, або руйнується. У підсумку варіанти взаємодії можуть бути різноманітними (рис. 5.10).

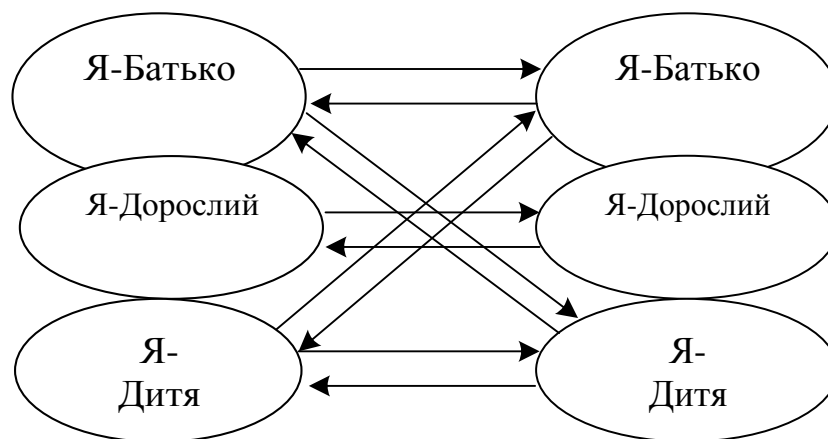


Рис. 5.10. Моделі транзакцій у спілкуванні

Виділяють три форми транзакцій:

- паралельні (додаткові, симетричні),
- ті, що перетинаються,
- приховані.

Кожний із цих форм відповідають свої правила комунікації. Паралельні міжособистісні стосунки відображають уміння

знаходитися «на одній хвилі». Спілкування ґрунтується на очікуваннях партнерів, будь то позитивні чи негативні.

Позитивні додаткові трансакції використовують позитивні стани свого Я. Вони приємні та ефективні, забезпечують природну комунікацію. Вони корисні для першої зустрічі (щоб зламати «кригу»), для полегшення взаємного вислуховування, розуміння та відповіді на очікування іншого. Вони сприяють досягненню бажаної мети: створюються, щоб продовжуватися, втім не є твердо встановленими раз і назавжди.

Психічні стани Я різні, але добре адаптовані, тому підсилюють один одного: $D \rightarrow B$, $B \rightarrow D$.

Негативні додаткові трансакції використовують відповідно негативні стани свого Я. Вони приємні та неефективні, забезпечують приємне спілкування, але воно не є продуктивним з точки зору досягнення бажаної мети. Один партнер використовує з вигодою для себе відмінність від іншого.

Симетричні міжособистісні стосунки вимагають визнання та використання ідентичних ролей.

Позитивні симетричні трансакції використовують позитивні стани свого Я. Вони є ефективними, посилюють кожного у своїй системі. Кожен турбується про те, щоб не бути нетотожним і зберігати ідентичність позиції та поведінки. Вони створюють довготривалі зв'язки між людьми, які відчують себе схожими.

Негативні симетричні трансакції використовують негативні стани Я (наприклад, керівники «залізної руки» нападають один на одного). Вони укріплюють кожного у своїх негативних позиціях переслідування, покірності або здійсненні опору владі, заважають будь якій зміні ситуації. Кожен навіває собі гордість у тому, що він не змінюється і укріплює свою систему. Навіть якщо мова йде про позитивні стани, позиції залишаються незмінними та неефективними.

Оволодіння основами трансактного аналізу суттєво покращує практику ділового спілкування, оскільки допомагає свідомо контролювати свої психічні стани, а також розуміти

психічні стани партнера, знаходити шляхи оптимізації взаємодії з ним.

Аналіз міжособистісних стосунків виявляє способи, за допомогою яких особи використовують сукупність енергії, коли ми діємо або спілкуємося. Виходячи з характеристики 9 психологічних станів особистості, виділяють 25 позитивних варіантів, що допомагають більш ефективно взаємодіяти. Аналіз розвитку міжособистісних взаємодій дозволяє діагностувати особливості динаміки групових процесів, конфліктних ситуацій тощо.

5.4. Тривала готовність до безконфліктного спілкування – особливий вид комунікативної компетентності

Обов'язковою здатністю особистості має бути готовність до безконфліктного спілкування. Виокремлюють ситуаційну, мобілізаційну готовність до спілкування (здатність людини до безконфліктного спілкування в даний момент, в екстремальній ситуації, напередодні якоїсь події (зустрічі, переговорів тощо)). При цьому звертається увага на певний психічний стан людини, рівень мобілізації усіх її психофізіологічних систем для толерантного, безконфліктного спілкування. Сучасний рівень менеджменту вимагає й уміння протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри у спілкуванні, ефективно спілкуватися з «важкими» людьми» (рис. 5.11).



Рис. 5.11. Ролі, за якими часто розподіляється група під час спілкування

Сперечальник: схильний до провокацій, відстеження в інших людях будь-яких недоліків. Він відкидає будь-які нововведення. *Рекомендується* використовувати його знання, але направляти його виступ на питання, які не є актуальними.

Той, хто співробітничав: уважно слухає дискусію, демонструє свій інтерес, його участь у спілкуванні є позитивною. *Рекомендується* залучати його до участі у необхідний момент, щоб направити дебати в конструктивне русло.

Всевідаючий: зовсім не відчуває раціональної межі у спілкуванні, втручається і критикує безупинно. *Рекомендується* прийняти його конструктивні аргументи, протиставити іншій думці учасників.

Базіка: перебільшує попередні висловлювання, займає багато часу при виступі, не привносячи чогось особливого. *Рекомендується* тактовно обірвати його виступ, обмежити його пояснення чи спонукати його привести інші аргументи.

Боязкий. Йому не вистачає впевненості, він залишається нерішучим і остеронь дискусій. Він може іноді реагувати раптово. *Рекомендується* не провокувати його. Задати йому прості питання і схвалити, по можливості, його виступ.

Мовчазний. стежить уважно за обговоренням, але, виявляючи увагу до самого себе, приймає в ньому участь тільки за проханням. *Рекомендується* слідкувати за ознаками його «несловесної» комунікації і попросити його висловити свою думку.

Пихатий: ставить себе вище за інших, підкреслює свою роль, проте не робить суттєвого внеску у справу.

Рекомендується задавати йому конкретні питання, підвести його до чітких відповідей за допомогою «так-ні».

Хитрий вистежує ситуації «глухого кута», задає складні питання, підштовхує до емоційної реакції. *Рекомендується* винести його думку на обговорення і підштовхнути його до більш точного формулювання своїх питань.

Особливим видом комунікативної компетентності є тривала готовність до безконфліктного спілкування. Вона є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з наступних взаємопов'язаних компонентів:

- 1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера. Ідеал толерантного спілкування, переконаність в необхідності нормальних людських взаємостосунків;
- 2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається рівнем знань, вмінням безконфліктно спілкуватися, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, що дають адекватні уявлення про об'єкт спілкування;
- 3) емоційно-вольової готовності, що характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), які виникають у спілкуванні, стримувати себе, переконувати інших тощо. Всі ці компоненти готовності до безконфліктного спілкування тісно взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного.

Таким чином, сучасний рівень управління вимагає від менеджера наступних комунікативних умінь:

1. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.
2. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.
3. Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям.
4. Залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації.
5. Ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

Література

- Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М., 2004.
- Берн Э. Игры, в которые играют люди / Э.Берн. – М., 2008.
- Дерябо С. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства / С. Дерябо, В. Ясин. – М., 2006.
- Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Фишер Р., Юри У. – М., 2001.
- Хасан Б. И. Психотехника конфликта / Б. И Хасан. – Красноярск, 2005.

Тестовий контроль

1. Міжособистісна комунікація передбачає:
 - А) обмін інформацією, значимою для учасників спілкування;
 - Б) передача інформації;
 - В) обмін знаннями;
 - Г) розуміння карти світу іншої людини;
 - Д) зворотний зв'язок;
 - Е) сприйняття одним одного (партнери по спілкуванню);
 - Ж) взаємодія партнерів.
2. Обробка інформації при комунікації може відбуватися на двох рівнях:

- А) бачити;
- Б) розуміти;
- В) сприймати.

3. Активне слухання вимагає:

- А) слухати інтенсивно (те, що говориться, те, що відчувається);
- Б) уміння уважно мовчати;
- В) втручатися своїми зауваженнями у повідомлення партнера;
- Г) відкрито проявляти своє уміння слухати (спонукати співбесідника розповісти більше);
- Д) занотовувати;
- Е) структурувати інформацію;
- Ж) зосереджуватися на основних для запам'ятовування моментах.

4. Ефективною комунікація буде тоді, коли:

- А) задається багато питань;
- Б) існує зворотній зв'язок;
- В) коли намагаються зрозуміти співбесідника;
- Г) коли дають можливість співбесіднику більш чітко сформулювати свої думки.

5. Розставте чинники, що впливають на сприйняття інформації, за значимістю:

- вираз обличчя, міміка, погляд;
- жести та положення тіла;
- голос: тембр, гучність мовлення;
- чуттєвий елемент (уміння надихати слухачів);
- зміст, слова, професійний рівень інформації.

6. Які види взаємодії Е. Берн виділяв у діловому спілкуванні?

- А) доповнюючі;
- Б) симетричні;
- В) негативні;
- Г) позитивні.

7. Комунікативна компетентність передбачає:
- А) власні перцептивні уміння;
 - Б) здатність чинити опір навичкам;
 - В) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника.
8. Прихована форма трансакції спілкування відбувається:
- А) на соціальному рівні;
 - Б) на психологічному рівні;
 - В) на двох рівнях одночасно.
9. Завдяки стану «Я-Батько» людина здатна:
- А) до розвитку інтуїції, творчості;
 - Б) більшість реакцій перетворити на автоматичні;
 - В) переробляти інформацію та враховувати можливості ефективної взаємодії.
10. При передачі інформації необхідно спочатку:
- А) максимально віддалити того, хто передає інформацію, та того, хто її приймає;
 - Б) максимально зблизити того, хто передає інформацію, та того, хто її приймає;
 - В) враховувати особистісний смисл, що вкладається у повідомлення.

Розділ 6

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

6.1. Психологічний зміст функцій управління

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Ефективність управлінської діяльності залежить від рівня осмислення керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників на досягнення цілей організації.

Для здійснення управління (розробки управлінського впливу) необхідно виконувати різні функції, що виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямований вплив на міжособові зв'язки у процесі життєдіяльності організації.

Управлінські функції можуть бути класифіковані наступним чином:

- За управлінським циклом: прийняття рішень, організаційна діяльність, планування, контроль мотивацію, формулювання мети, аналіз і узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.
- За структурою діяльності керівника організації: *загальні* (збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища, колективна згуртованість, професійна підготовка і соціальна мотивація), *специфічні* (інформаційно-діагностична, розпорядчо-виконавська, соціального прогнозу).
- *Цільові* (виконання планів і завдань, досягнення цілей організації) – *організаційні* (розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, створення нових підрозділів для виконання певних завдань).

Організаційно-адміністративні (загальна та спеціальні – планово-економічні, кадрові, технологічно-управлінські дії) і *соціально-психологічні* (комунікативна, постановка мети і

мобілізація, психологічна підтримка) Ідея функціонального управління належить американському інженеру Ф. Тейлору (1856 - 1915), що запропонував замінити старий управлінський апарат («майстра на всі руки») новим керівним персоналом (компетентним фахівцем). Він увів функцію планування. Як самостійні дії керівника він називав контроль і організацію, але не ставив їх у число основних.

А. Файоль (1841 - 1925), французький інженер, теоретик європейського менеджменту, виділив п'ять функцій адміністрації: передбачення, організація, розподіл, координація і контроль. Більш того, він заклав основи особливого напрямку в менеджменті – структурно-функціонального підходу. Якщо у Ф. Тейлора – одна функція (планування) і один структурний підрозділ, у А. Файоля – п'ять функцій і ціла система функціональних служб. Сучасне розуміння управління включає усі файолівські функції. Розроблена їм модель виявилася дуже плідною.

В організації зазвичай виділяють три рівні ієрархії менеджерів: вищий, середній та оперативний. На всіх цих рівнях міра навантаження на менеджера як координатора, адміністратора та функціонера є різною. На вищому рівні у його діяльності переважають питання координації, на середньому – адміністрування, а на оперативному – функціональні. Так само і менеджмент в організації поділяється на загальний та функціональний.

У загальному менеджменті більшість завдань пов'язані з координацією діяльності співробітників структурного підрозділу. Приблизно 15% загального часу менеджер витрачає на вирішення завдань, що вимагають від нього спеціальних знань. Функціональний менеджер, який виступає перш за все як спеціаліст, допомагає своїм співробітникам вирішувати завдання, що стоять перед ними, контролює їх виконання, виправляючи помилки, а не координуючи їх сумісну роботу. Це відбувається саме тому, що він, перш за все, несе відповідальність за якість та обсяг функції, що здійснюється.

Кожна управлінська дія пов'язана з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, а значить, має

психологічні особливості. Тому при розподілі роботи мають враховуватися індивідуальні можливості і здібності людини з точки зору досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень.

Психологія відіграє важливу роль в ефективному здійсненні функцій управління. Саме тому помітна актуалізація управлінських процесів, пов'язаних з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підлеглих, партнерів, конкурентів та ситуації загалом. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності і відповідної психологічної підготовленості керівника.

Ту чи іншу активність взаємодії об'єкту та суб'єкту управління характеризують функції управління. Для ефективного, цілісного управління вони мають створювати єдиний комплекс взаємодії суб'єкта та об'єкта.

Сучасний менеджмент вимагає аналізу як зовнішнього середовища, так і урахування всіх чинників внутрішнього середовища організації. Соціально-психологічні функції менеджменту включають також адміністраторську (психологічна адаптація персоналу в організації; психологію керівного впливу та дисципліни праці), контролюючу діяльність менеджера.

Зв'язки і відносини людей, що спільно здійснюють той чи інший процес, є основою тих умов, у яких виявляється кожен окремо узятий працівник під час виконання їм своїх функцій. Пильної уваги і турботи менеджерів на різних рівнях управлінської ієрархії потребують:

- узгодження відносин між учасниками єдиного виробничого процесу, що виходять далеко за межі підконтрольної менеджеру організаційної структури;
- координації трудових, виробничих, матеріально-технічних, фінансових і інформаційних процесів як усередині своєї організації, так і за її межами;
- своєчасної інформаційної підтримки всіх учасників єдиного виробничого процесу;

- регулювання потоків виробничих ресурсів.

Це наповнює змістом процес менеджменту представницькими, організаційними, адміністративними і контролюючими функціями. Всі вони передбачають психологічний контекст. Виконання представницьких функцій припускає встановлення таких відносин із зовнішнім оточенням організації, які б щонайкраще відповідали її інтересам і дозволяли зробити її роботу максимально ефективною (наприклад, кількість клієнтів організації багато в чому буде залежати від поведінки голови відповідного відділу).

Організаційні функції вимагають умінь менеджера правильно вибудувати систему розподілу і кооперації праці в межах своєї компетенції. Він має розподіляти принципи і порядок, відносин підпорядкованості серед персоналу, сформувати систему, що відповідає організаційним цілям, соціально-економічній і психологічній мотивації персоналу, забезпечити формування належної корпоративної культури. Адміністративні функції покликані забезпечити сприятливі умови, щоб усі процеси, що здійснюються у підпорядкованій менеджеру структурі, не виходили за межі встановлених правил. Якщо менеджер, як організатор, прагне до створення таких відносин, що виключали б виникнення в системі конфліктів через ресурси чи неузгодженість дій виконавців, то як адміністратору йому слід приймати рішення саме в конфліктних ситуаціях, що вимагають регулюючого втручання.

6.2. Психосоціологічні особливості стратегічної функції

Особливо важливим для діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію*. Без цього неможливо визначити місію організації, встановити чіткі, довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на її досягнення.

* **Стратегія** (грец. – *strategia* – військо і *ago* – веду) – довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Теорії організаційного розвитку доводять, що усі зміни в організації мають бути логічно спроектовані. Спочатку вони обумовлені вибором стратегічного напрямку, від якого йде конкретизація функцій, і структури керування організацією. Наступним кроком буде їхня децентралізація. Далі виникає необхідність у розвитку внутрішньої організаційної кооперації і координації діяльності. На вищій стадії розвитку починає відчуватися гостра потреба в зміні форм колективної роботи, створенні команд.

Однак рано чи пізно настає стадія «організаційної втоми», перебороти яку можна тільки через трансформацію організації в цілому.

Іноді в процесі такої трансформації виникає організація, дуже схожа на ту, у надрах якої вона зародилася, тобто організація з традиційною структурою. А іноді – організація з рефлексивною структурою, тобто така, у якій врахований весь минулий досвід, і в якій може з'явитися механізм самонавчання організації.

При розробці стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз – формулювання та реалізації (рис. 6.1.). У процесі розроблення стратегії окреслюються наступні етапи:

1. Визначення місії, цілей та цінностей організації.
2. Аналіз навколишнього середовища.
3. З'ясування завдань.
4. Стратегічний вибір можливих альтернатив.
5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей.

Позитивне вирішення цих питань є підставою для затвердження стратегії організації, після чого настає фаза її реалізації.



Рис. 6. 1. Стратегічний/ оперативний менеджмент:
психосоціальний контекст

У результаті скорочення кількості рівнів управління та зростання кількості людей, що працюють за межами функціональних підрозділів, посилюється потреба у доброму знанні менеджерами різних видів робіт, що виконуються організацією загалом. Це означає здатність менеджера бачити проблеми «з висоти пташиного лету», тобто вміння піднятися над проблемами свого відділу й зрозуміти, як він вписується в організацію загалом. Збільшується попит на універсальних

менеджерів проти вузьких спеціалістів та спеціалістів, що володіють технічними навичками.

Успішне виконання *стратегічної функції* пов'язується із подоланням проблем, що мають психосоціальний вимір: делегування повноважень; прийняття рішень; побудова інноваційної тактики (обов'язково має враховувати психологічний опір людей організаційним нововведенням). Зокрема, в Україні спостерігаються ознаки управлінської кризи: власники підприємств часто втрачають контроль за роботою менеджерів-виконавців. Щоб ефективно контролювати їх діяльність, необхідно ефективно розробляти стратегію, і у відповідності з нею – оцінювати діяльність менеджменту. З цією метою організації повинні мати плани розвитку організації – «п'ятирічки» (а не плани заходів на два-три роки). Необхідно також регламентувати повноваження керівника: які рішення він може приймати самостійно, а які – лише колегіально.

Прийняття рішень є психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок менеджера. Процес розробки управлінських рішень пов'язує основні функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль. Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації (рис. 6.2.).

Сучасний менеджмент надає перевагу колегіальності (локально-колегіальний, імперативно колегіальний, метаколегіальний) рішень (включення всього персоналу у процес обговорення будь-яких рішень) і системі партисіпативного керування, що передбачає активну участь співробітників у процесі вироблення рішень. І хоча колективне рішення не завжди є найбільш вдалим, воно залежить від творчого, професійного потенціалу учасників прийняття рішення. Разом з тим, актуальним залишається і вислів античного мислителя Геракліта: «Для мене один вартує тисячі, якщо він є найкращим».

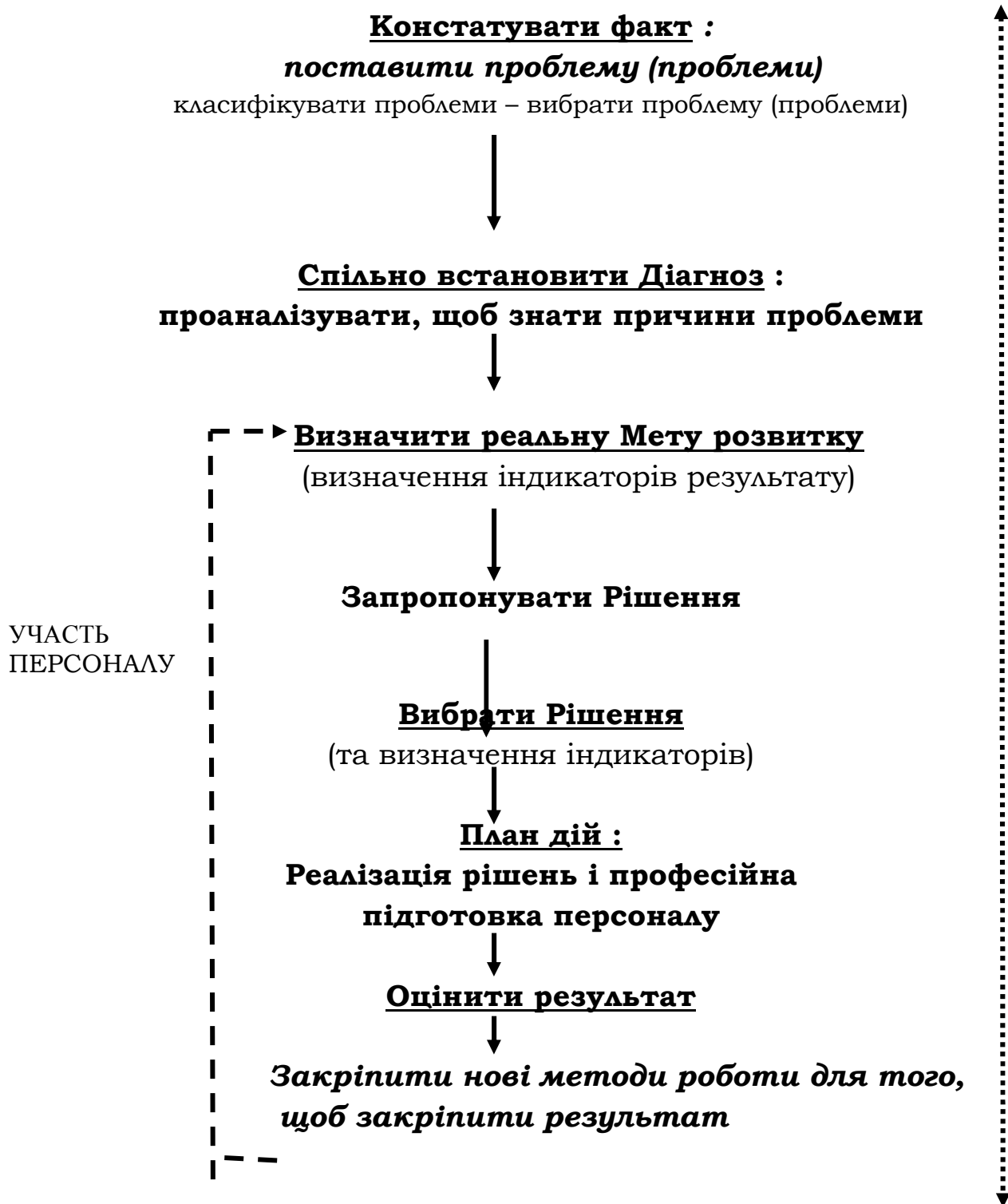


Рис. 6. 2. Алгоритм розроблення та прийняття колегіального рішення

Прийняття рішень в управлінській ситуації залежить як від характеристик самої проблеми (міри структурованості), так і від характеристик персоналу, який має брати участь у пошуку або

реалізації рішень. Тому головною професійною рисою менеджера визнається така, як уміння віднайти проблему, що заважає ефективному функціонуванню процесу, та забезпечити її подолання. У сфері його уваги мають знаходитися зв'язки, що формують бізнес-систему та відносини, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Алгоритм розроблення та прийняття колегіального рішення передбачає виконання такої організаційно-психологічної умови, як *усвідомлення проблемної ситуації*. Проблемна ситуація за своєю суттю має психологічний характер, оскільки пов'язана з психічним станом людей, які стикаються з невизначеністю та емоційно переживають її. Думки людей у цей момент виражають скоріш симптоми проблеми, ніж її сутність. Наприклад, менеджер, незадоволений роботою персоналу, спочатку безсистемно вказує на ознаки неефективної роботи (недостатню ініціативність, порушення дисципліни), на те, що «чіпляє» саме його і пов'язане з його мотивацією. За своєю суттю, проблемна ситуація відображає психічний стан людини, яка стикається з невизначеністю та переживає її. Невідповідність реальної ситуації бажаній викликає спочатку емоційно особистісну реакцію. Висловлювання людини у цей момент вказують скоріш на симптоми проблеми, ніж на саму проблему.

Основна робота на цьому етапі пов'язана з описанням та формулюванням проблеми та проблем, що породжують проблемну ситуацію. Опис проблеми включає три послідовних акції:

- А) діагностика управлінської проблеми (опис реальної ситуації);
- Б) опис бажаної ситуації;
- В) порівняння А та Б.

Усі розбіжності між А та Б є проблемами. Їх необхідно детально описати, використовуючи методики колективної комунікації (наприклад, *brainstorming* – опитування працівників за круглим столом).

Детальний опис проблемної ситуації можна скласти, використовуючи метод Ішикава, що дозволяє спочатку отримати повний список проблем, а потім їх класифікувати та

упорядкувати, виділити ключові проблеми. Повнота списку забезпечується розглядом різних контекстів (економічного, морального тощо). Часто ключовими виявляються не ті проблеми, про які згадували працівники на початку обговорення.

На етапі *«формулювання (постановки) завдань»*, проблеми формулюються як структура зв'язків між різними характеристиками проблемної ситуації. Метою стає виявлення причин, що породжують проблеми. Наприклад, неефективна робота персоналу (недисциплінованість) може мати причини: погану організацію праці, низьку зарплату і т. ін.

На етапі *«розробка управлінського рішення»* необхідно сформулювати відповідний банк ідей (варіантів рішення, їх оцінка та вибір оптимальних). Соціально-психологічними інструментами для розробки ідей можуть бути:

- діалогова система мозкової атаки (BrainStorming);
- метод синектики – використання аналогій з інших галузей, сфер життя, живої природи;
- метод контрольних запитань спеціальній групі експертів.

Якщо проблема є складною (комплексною), то рішення має бути також складним. Ідеї щодо пошуку варіантів рішень потребують відбору за критеріями. Відбір найпривабливіших ідей можна зробити через їхню рейтингову оцінку, а також через SWOT-аналіз (Strengths – сила, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Threats – небезпеки), тобто виявлення «слабких та сильних сторін», «шансів», «небезпек».

Серед соціально-психологічних характеристик прийняття управлінських рішень слід звертати особливу увагу на акт вибору одного з попередньо знайдених та оцінених варіантів рішень. Перехід від намірів до дій характеризується:

- наявністю остаточної невизначеності (не володіємо повною інформацією, втім *вольовим зусиллям* слід приймати рішення в умовах невизначеності);
- необхідністю санкціонувати рішення, тобто прийняти на себе відповідальність.

Отже, процедура прийняття рішень пов'язана із наступними психологічними чинниками:

1) інтеракцією особистості менеджера та ситуації (сама необхідність прийняття рішення та міра свободи менеджера визначаються характером управлінської ситуації, типом організації та посадовою позицією менеджера);

2) взаємодією з персоналом (оскільки наслідком спроб вирішення проблеми є різноманітність точок зору, усталена структура стосунків у групі порушується, виникають нові комунікації. Наприклад, друзі можуть опинитися «на протилежних барикадах». Процеси відновлення структури та цілісності групи реалізуються на стадії прийняття нового рішення, після чого знімається напруга (здійснюється психологічна підтримка «ображених»), а потім спостерігається інтеграція групи (статус членів групи змінюється).

6.3. Управління нововведеннями (змінami)

Організаційний розвиток компанії завжди пов'язаний зі зміною її відносин зі своїм бізнес-оточенням. Покращення показників організації залежить від здатності змінюватися та адаптуватися до зовнішнього середовища. Кращі компанії не прагнуть пристосуватися до зовнішнього середовища, вони активно діють, щоб створювати для себе максимально зручне оточення.

Характеризуючи нову концепцію сучасного менеджменту, один з найбільш відомих теоретиків цієї галузі П. Друкер висловив таку думку: «Здійснюй інновації – або помирай!». Американські економісти Г. Хемел і К. Праалад, які досліджували функціонування глобальних американських, європейських і японських компаній, встановили: одні з них (наприклад, «Хонда», «Коматсу», «Кэнон») функціонують і розвиваються більш успішно порівняно з іншими («Дженерал Моторс», «Катерпіллар», «Ксерокс») унаслідок того, що інакше уявляють собі основи і рушійні сили свого організаційного розвитку за інших у принципі рівних умов.

Відповідно до результатів проведеного аналізу, менш успішні компанії сьогодні продовжують підтримувати і розвивати ті свої якості, що забезпечували їм конкурентні

переваги раніш. Більш успішні, навпроти, зосереджуються на рішучому і вільному користуванні своїми ресурсами. Вони завжди прагнуть використовувати те, чим володіють у даний час, по-новому, нетрадиційно і найбільш інтенсивно намагаючись досягти, здавалося б, недосяжних цілей. Тут менеджери не просто пристосовують використання ресурсів до умов середовища і поточного моменту, залишаючи поза увагою ті вимоги, що їхня організація не в змозі задовольнити. Навпаки, вони творчо використовують весь потенціал фірми, визначаючи параметри її оточення, яким вони можуть відповідати щонайкраще, змушуючи виконувати напружені плани, постійно обновляючи і трансформуючи свою компанію.

Підприємство у сучасних умовах може вижити на ринку лише за рахунок інновацій, що хоча б на певний час забезпечують конкурентні переваги. Заходи щодо оптимізації процесу можуть відбуватися за наступними «сценаріями»: удосконалення існуючого процесу, злам (значна трансформація на основі критики існуючої ситуації), інновація (реінжиніринг).

Зміни першого типу дозволяють системі підтримувати рівновагу. Існує чимало компаній, яким протягом тривалого часу вдається досить успішно функціонувати, не маючи чіткого плану розвитку. Більшість з них дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням – принципу еволюційного розвитку. Зміни, що відбуваються в таких компаніях, завжди погоджуються з загальним напрямком змін у їхньому оточенні – у політичних, економічних, соціальних і технологічних умовах ведення бізнесу.

З огляду на всі ці чинники, менеджери намагаються утримувати свою компанію в стані, що нагадує «здоров'я», шляхом покрокових, логічно пов'язаних між собою перетворень: упроваджують нові технології, активно керують відносинами з громадськістю, оптимізують свої фінансові схеми відповідно до існуючих в державі економічних обмежень тощо. Такий стиль керування називається *ірраціональним інкременталізмом* (збільшенням).

Удосконалення існуючого процесу вимагає змін в системі (на рівні її елементів), а не системи. Проста зміна звичних

підходів у діяльності не вимагає зміни в напрямі думок чи дій, простої зміни. Узгоджена і структурована сукупність додаткових дій, реалізується за рахунок нового розподілу відповідальності серед учасників змін.

У компанії не відбувається глибоких змін, принаймні до тих пір, поки немає глибоких і раптових змін у середовищі її функціонування. Зазвичай менеджери йдуть на інкрементальне управління розвитком своїх компаній, коли, по-перше, чітко усвідомлюють неможливість прогнозувати стан зовнішніх умов у майбутньому, а по-друге, розуміють, що компанія нерозривно зв'язана з політичною системою її оточення і проведення самостійної лінії розвитку неминуче змусить її вступити в конфлікт із цим оточенням. Тим самим інкременталізм є похідним від напрямку і сили дії зовнішніх умов.

У тих компаніях, де всю діяльність прагнуть порівняти із заздалегідь розробленим планом, розвиток виявляється через періодичні революційні зміни. У таких компаніях менеджери завзято намагаються протистояти тим змінам, до яких їх об'єктивно підштовхує динаміка зовнішнього оточення, і продовжують раніше намічений стратегічний курс. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування компанії досягає своєї критичної межі. В умовах організаційної кризи, що настає, компанія раптово здійснює внутрішні зміни, що виводять її на зовсім новий рівень розвитку. Це супроводжується зламом старих організаційних структур, стереотипів мислення, технологій і порядку дії.

Таким чином, *інновація процесу* вимагає виконання трудової діяльності радикально новим способом, на відміну від удосконалення процесу, що зводиться до виконання того ж процесу із більшою ефективністю. Системні зміни спричиняють зміни колективної поведінки в організації чи в її взаєминах з навколишнім середовищем. Нова поведінка торкається напряму думок і дій, позиції і вчинки окремих особистостей чи групи. Рішення проблеми виходить за межі звичних підходів, і звична поведінка стає неефективною.

Реінжиніринг організацій можна пов'язати з процесом проведення системи узгоджених інновацій: процесів

організаційних структур, психології та діяльності персоналу. Основна ідея реінжинірингу полягає у «клієнтоцентризмі», тобто в оперативній реорганізації діяльності підприємства, виходячи з принципу максимального задоволення потреб клієнтів.

Сучасні умови, у яких змушені існувати і розвиватися компанії, виявляються важко прогнозованими з погляду напрямків і тенденцій їхніх змін. Ці умови все частіше визначають одним ємним поняттям – «хаос». У такій ситуації розвиток компанії часто зосереджується тільки навколо сильних характеристик організації і унікальних характеристик організації. У результаті фірма стає заручником власних сильних характеристик, що згодом можуть стати причиною її загибелі. Справа в тому, що, досягши успіху завдяки використанню своїх сильних характеристик і відмінних здібностей, компанія прагне як можна довше утримувати і зберігати ці якості. Таке прагнення провокує збільшення розмірів компанії, призводить до появи в ній різноманітних догматичних правил і ритуалів. У підсумку компанія занадто пізно усвідомлює сумний для себе факт: навколишній світ уже змінився настільки, що її сильні сторони є насправді слабкими.

Зміни на рівні культури (які торкаються образу дій, поведінки і ментальності людей) звичайно «пускають у хід» косність в людських системах. Переживаючи зміни як зневагу до своєї ідентичності, ці системи переживають рішення про проведення змін як якусь агресію і мобілізують усю енергію, щоб чинити опір змінам. Пошлемося на Е. Форе (міністра Франції): «Видаючи указ про проведення змін, бачимо, як приходить у дію косність, і я вже не знаю, як її зупинити». Зміни відбудуться тим легше, чим більше менеджери будуть спиратися на ресурси, якими володіє система для еволюційного розвитку, і уникати наказів і постанов, що порушують рівновагу.

Уявіть собі клітку, в якій мешкають 5 мавп. У клітці високо підвішують банан, під ним ставлять драбину. Через деякий час одна з мавп лізе за бананом. Коли вона торкається драбини, на всіх мавп ллється холодна вода. Ще через деякий час інша мавпа робить спробу з тим самим

результатом - всі мавпи потрапляють під холодний душ. Після цього воду вимикають. Але якщо якась із мавп торкається драбини, всі інші намагаються їй завадити, не дивлячись на те, що вода вже не летить.

Потім одну з мавп замінюють новою. Звісно, новачок бачить банан та хоче його дістати. Але, як тільки мавпа торкається драбини – жах! – інші нападають на неї. Після декількох спроб нова мавпа розуміє, що до драбини краще не підходити.

Далі у клітці замінюють ще одну мавпу. Новачок підходить до драбини, але на нього нападають. Причому попередній новачок активно бере участь у нападі, хоча й гадки не має, чому не дозволено торкатися драбини та чому тих, хто торкається, б'ють. Поступово у клітці замінюють всіх мавп. Таким чином, не лишається жодної, яка пам'ятає, що таке холодний душ. Але ж мавпи не наближаються до драбини та не дозволяють це робити новеньким. Чому ні? «Тому що так було завжди!»

Якщо активні учасники і ініціатор змін акцентують увагу на недоліках і дисфункціях (порушеннях у роботі) системи і прагнуть їх усунути, у них є усі шанси для успішної активізації протидії людей і посилення дисфункцій. Якщо ініціатор змін виходить з фундаментальної потреби бути визнаним і оціненим для еволюційного розвитку, якщо замість того, щоб намагатися усунути дисфункції, він почне з функцій, корисних для використання при проведенні змін, у такому випадку ресурси і компетенції системи стають такими, що піддаються мобілізації для того, щоб досягти бажаних змін (рис. 6. 3).

Коли результати діяльності стають незадовільними, компанія перед собою ставить завдання поліпшити ситуацію.



Рис. 6. 3. Психологія управління процесом змін

Зазвичай працівники, стикаючись із новою проблемою, перебувають у полоні своєї «закритості» і негнучкості, продовжують застосовувати звичні рішення, які їм відомі, а не вимагають нового підходу. У такому випадку – *не проблема створює нові проблеми, а саме рішення, що застосовується.*

Для досягнення необхідного результату потрібна нова поведінка людини і нові дії (практичне навчання), що стануть можливими тільки за умови іншого сприйняття ситуації .

Використання механістичних підходів до процесу змін часто не спрацьовують. Слід використовувати певні методи регулювання, щоб прийняти до уваги всі складові частини процесу змін, які формують комплексну систему. Процес змін включає як технічні, організаційні параметри, так і

гуманітарно-соціальні. Так, саме інтелектуальні прояви, світогляд, образ дій найважче змінювати. «Неможливими» зміни є перш за все у свідомості людей. Зміни в організації будуть успішними, якщо здійснюються зацікавленими людьми, якщо враховується реакція людей, її особистісні «втрати» та «надбання».

Зміни у сприйнятті, поведінці мають психологічний характер і не можуть бути нав'язані за допомогою наказів і проводитися шляхом директив. Допомогти в усвідомленні і керуванні процесом змін може консультант, що знаходиться поза системою, оскільки він має бачення, відмінне від того, котре існує в системі.

Слід також враховувати, що, наприклад, знання причин «демотивації до роботи» є недостатньою умовою для створення мотивації. Акцент робиться не на проблемі, що створює проблему, а на способі її вирішення. У такому випадку до уваги береться спосіб керування процесом змін. Коли ситуація нездоланна (чи здається такою), це не говорить про те, що нею неможливо управляти, а саме про те, що до неї слід підійти по-іншому й відмовитися від звичного образу дій чи думок. Необхідно відмовитися від звичного образу дій чи думок, вийти із розумової негнучкості, змінити погляд чи точку зору, відмовитися від своєї впевненості, своїх припущень і обмежень (зокрема, впевненості у тому, що одна проблема має тільки одне єдине незмінне рішення). Також помиляється той, хто думає, що одне рішення, яке в окремій ситуації було ефективним, має бути таким у всіх випадках.

Отже, запровадження змін в організації – справа непроста, перед організацією, яка наважилася на зміни, постає ціла низка досить складних завдань. Запроваджені зміни можуть не спрацювати або дати результат зовсім інший, ніж очікувалось.

Організаціям необхідно реагувати на зміни в навколишньому оточенні не лише адекватно, але й оперативно. Часто трапляється так, що складність самого завдання, помножена на необхідність швидкого його виконання, стає надто складним випробуванням для колективу. Втім багато організацій успішно долають цей бар'єр, перш за все ті, які мають гнучку структуру. Бо організація – це не просто система,

яка продукує товари чи послуги, це система, перш за все, соціальна. Зміни у технічній сфері впливають також і на облаштування соціальної системи організації. Тому, аби ефективно керувати запровадженням змін, слід узгодити ці два аспекти організації. Підвищувати продуктивність діяльності організації, здійснювати зміни, що запроваджуються водночас і в технічному, і в соціальному полях організації, та шляхом одночасної оптимізації їх співвідношення і взаємодії.

Процес змін – це постійна динаміка еволюції та адаптації. Тим не менш, він часто стикається з класичними перешкодами і протидією; протидія пов'язана з системами індивідуального та колективного захисту.

Заплановані зміни дають бажаний результат там, де дотримуються певних передумов. Для успішного запровадження змін необхідно передбачити:

- зміну мотивації до праці з метою заохочення працівників працювати по-новому;
- способи подолання опору змінам;
- способи досягнення спільної думки щодо бажаного майбутнього статусу своєї організації.

Дуже важливо, щоб менеджери і працівники добре знали, що саме потрібно змінити і, з-поміж можливих варіантів, обрали найоптимальніший. Ініціатор планових змін – сама організація, тому її члени мають бути переконаними у необхідності саме таких змін. За відсутності такої віри та належної поведінки ймовірність очікуваного результату дуже мала. Будь-яка програма планових змін обов'язково має містити точну оцінку можливостей організації та окремих її членів запровадити заплановані зміни. Готовність окремих людей сприйняти зміни визначається такими двома параметрами: ступенем задоволення тим, що є нині, та тим, наскільки їх лякає ризик особистих втрат, пов'язаних зі змінами. Якщо працівники невдоволені наявним станом справ, а також не очікують особливих втрат від запровадження змін, їхня готовність, очевидно, зростає. Якщо ж вони задоволені своїм статус-кво, а у запровадженні змін вбачають якусь загрозу, готовність зменшується.

Поліпшення показників відбувається через *сприйняття* персоналом змін. Підприємства, що прогресують, переживають численні перетворення, щоб краще відповідати на потреби клієнтів. Прикладами найбільш актуальних перетворень є наступні :

- підвищення почуття відповідальності у персоналу з погляду термінів, якості, відносин із клієнтами, вартості тощо;
- упровадження самоконтролю, самостійної підтримки в належному стані устаткування;
- розвиток групової роботи і всієї діяльності в «трансверсальній» мережі;
- розширення компетенції для того, щоб зайнятися більш глобальною діяльністю;
- еволюція професій за допомогою нових технологій;
- нові взаємини з постачальниками в рамках розширеного підприємства;
- зміна ролі керівного складу.

Колективна культура підприємства може еволюціонувати у напрямку збільшення ініціативи, співробітництва, більш ефективних комунікацій з клієнтом. Але, перш за все, зміст перетворень починається із змін поведінки кожного працівника.

Психологічні методики управління інноваціями передбачають також прийняття до уваги можливої реакції співробітників. Слід аналізувати особистісні цілі працівників (виражають те, що по-справжньому є важливим для людини у ситуації, що створює процес змін). Цілі часто приховані або виражаються через опосередковані форми. Зручним засобом для передбачення подій – складання таблиці, що представляє цілі людей, які задіяні у інноваціях (табл.6.1).

Таблиця 6.1.

Діагностика організаційної поведінки працівників під час змін

| Учасники | У чому вони виграють | У чому вони програють | Вплив |
|----------|----------------------|-----------------------|-------|
| | | | |

Цей вид таблиці допомагає передбачити можливу реакцію і вчинки людей. Кожен учасник буде діяти і вибирати свою роль, виходячи із своєї власної раціональності (яка не обов'язково є раціональністю групи). Його реакція буде залежати від цілей, від власного відчуття ситуації, і від впливу, який він зможе чинити. Цей аналіз допомагає вибрати відповідну дію. Далі залишається, звичайно ж, поговорити з учасниками про зміни, що заплановані. Діалог та узгодження позицій є потужним важелем для того, щоб виразити свої побоювання, бажання, сприяти зближенню ідей.

Деякі підприємства успішно проводять заходи, пов'язані із значними змінами, розвиваючи системи попередніх узгоджень, а потім рішення приймаються і здійснюються безперешкодно. Цей прийом більш ефективний, ніж досить розповсюджений інший образ дій: рішення приймається з ентузіазмом кількома людьми, уповноваженими приймати рішення, потім його реалізація ставиться під сумнів, тому що люди, з якими не консультувалися, вважають, що «прийняте рішення є просто гарним підґрунтям для дискусії».

Узгодження не означає, що керівники втрачають свої владні повноваження. Воно дозволяє визначити точки зору, мотиви, побоювання і зблизити позиції в доступних межах. Працівники, які були по-справжньому вислухані, зможуть легше дати свою згоду на рішення, що не відповідає цілком їх вибору.

Щоб успішно провести колективні зміни необхідно:

1. Заявити про стратегічні наміри. Люди мають потребу в розумінні того, куди вони йдуть, а також власні наміри і колективні прагнення. Мова йде про створення уявлення про майбутнє. Необхідно пояснити стратегічний

намір: наприклад, «За 3 роки ми хочемо стати першим номером у світі у своїй галузі». Це уявлення має бути зрозумілим, амбіційним, проте, доступним, воно має бути привабливим. Обговорення, обмін думками сприяють залученню, бо кожен має потребу в розумінні причин вибору, що зроблений. Мова йде, особливо, про необхідність стимулювати інтерес. Воля і сила переконання того, хто висловлюється, відіграють особливу роль в цих випадках.

2. Дати учасникам інновацій час для психологічної адаптації. Іноді необхідно мати час для “дозрівання”. Процес змін ґрунтується часто на колективній побудові нового «формату» мислення. Загальне сприйняття “зобов'язання змінитися” необхідно для того, щоб розпочати зміни. Спільне з'ясування нових принципів дій полегшує їх реалізацію.

3. Мобілізувати союзників. «У єднанні – сила»: процес бажаних змін має визначене число союзників; але вони можуть бути роз'єднані. Кілька сильних комунікаційних моментів дозволяють привести в стан синергії всіх, хто відіграє роль рушійної сили. І навпаки, не дуже доцільно витрачати енергію для того, щоб протистояти опонентам змін.

Організаційні інновації мають об'єднати: стратегію підприємства, організацію роботи, корпоративну культуру. Підхід до запровадження змін в організації, як у соціотехнічній системі, зазвичай поєднує в собі суттєву реорганізацію способу виконання праці (змінні параметри – технології та персонал). Втім, завжди існує, принаймні частковий, опір запровадженню змін, як з боку працівників, так і всієї організації. Долати цей опір часто досить важко, тому що проявляється він у найрізноманітніших формах (рис.6. 4). Відкритий опір може проявлятися страйками, зниженням продуктивності праці, недбалим виконанням роботи і навіть саботажем. Прихований – спізненнями і прогулами, вимогами перевести на іншу роботу, небажанням працювати, втратою стимулу, деморалізацією, збільшенням помилок та нещасних випадків. *До тих пір, поки працівники не розуміють необхідності змін, вони не можуть бути достатньо мотивованими.*

Суть суб'єктивного чинника полягає у тому, що більшість людей є консерваторами. Це біологічний закон збереження виду, за рахунок якого людство вижило. Для людей характерним є сприйняття нового як певної загрози, тому у першу чергу вони намагаються знайти недоліки та загрози, що приховані у ньому. Лише 3-5% мешканців Землі відносяться до інноваційно налаштованих, активного населення, готового на собі перевірити новинки. Інші потребують час, щоб до них звикнути.

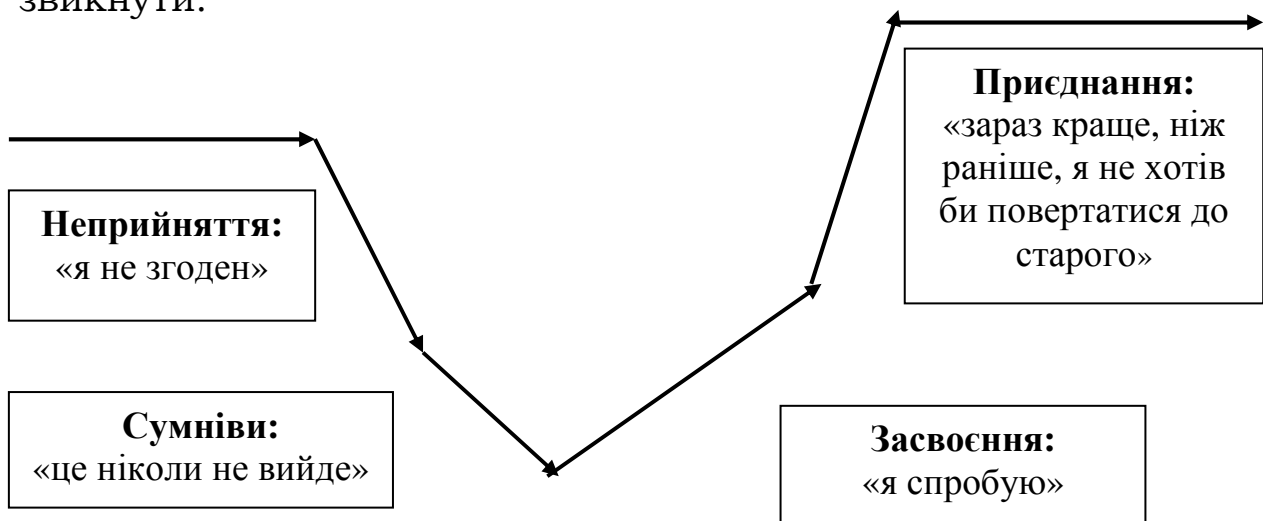


Рис. 6. 4. Опір запровадженню змін з боку окремих осіб:
психологічний вимір

Виділяють чотири послідовні психологічні стани особи, яка стикається із необхідністю змін системного характеру.

- *Брак довіри.*

Може стосуватися проекту, що передбачає зміни, або до тих, хто ним керує. Існують також фільтри сприйняття, так званий перцептуальний захист. Суть його в тому, що люди мають нахил охочіше сприймати ті речі, які добре ув'язуються з їхнім теперішнім баченням навколишніх реалій. Якщо особа вже виробила певну думку щодо чогось, то переконати її в іншому досить важко. Люди захищають себе від можливих посягань на стиль їхнього життя, по-перше, читаючи і слухаючи лише те, з чим вони погоджуються, по-друге, вигідно забуваючи все, що могло б змінити їхнє світобачення, не узгоджується з їхніми власними ціннісними орієнтаціями.

- *Страх перед невідомим.*

Будь які зміни породжують страхи - зазнати невдачі або схибити. «Неможливими» зміни є, насамперед, у свідомості людей.

- *Загроза втрати влади та впливу.*

Окремі особи в організації можуть вбачати в запровадженні змін загрозу своїй владі та впливу. Основою такої влади в колективі може бути контроль над чимось, чого люди потребують, скажімо, над інформацією чи матеріальними ресурсами. Після того, як розподіл відбувся і влада стабілізувалася, окремі особи чи групи будуть чинити опір змінам, які можуть зменшити їхню владу та вплив.

- *Особистісні риси характеру.*

Наприклад, догматизм та залежність. Догматизм – це незмінність особистих переконань. Особи, які відзначаються високим ступенем догматизму, взагалі більше схильні до опору будь-яким змінам, ніж особи менш догматичні. Другою причиною може бути залежність від інших. В екстремальних ситуаціях вона може проявитись опором запровадженню змін. Залежні люди часто втрачають здатність самостійно оцінювати ситуацію. Вони, найімовірніше, опиратимуться змінам доти, доки той, від кого вони залежать, підпише розпорядження і зобов'яже їх відповідно поводитись. Працівники, які надто сильно залежать від своїх керівників, аби не втратити досягнутого балансу у стосунках, скоріш за все не погодяться працювати за новими технологіями чи застосовувати нові методи, доки не отримають розпорядження і роз'яснення, яким чином запроваджувані зміни можуть змінити їх продуктивність і яку це матиме для них вигоду.

- *Звички.*

Доки ситуація не загостриться, окремі особи можуть реагувати на неї звичним для себе способом. Від звички буває важко відмовитись, тому що вона для окремої особи - форма досягнення згоди з навколишнім світом і опанування ситуацією. Звички зазвичай пов'язані з комфортом та почуттям безпеки. Те, чи спричинять вони опір новаціям, залежить, певною мірою, від того, чи вбачатиме окрема особа якусь вигоду для себе від

зміни своїх звичок. Наприклад, якщо в організації раптом оголосять, що всім працівникам підвищили платню на 20 %, то знайдеться дуже мало таких, хто протестуватиме, тому що для більшості - це нагода поліпшити своє життя. Але коли цю ж доплату обіцятимуть за умови, що вони працюватимуть не з 9.00 до 17.00, як досі, а у нічну зміну, то більшість не погодиться. Тому що їм довелося б змінити надто багато звичок - коли їсти, коли спати, коли бачитись із рідними і т. ін.

- *Відсутність гармонізації колективних зусиль.*

Теорії інновацій розглядають поняття «опір інноваціям» також з боку споживача та економіки у цілому. Це свідчить про те, що розповсюдження нових товарів та технологій відбувається з великими складнощами, особливо на початковому етапі. Незважаючи на те, що переваги інновацій є очевидними, на практиці підприємці усіма силами чинять опір введенню нового. Бо це вимагає змін у налагодженій роботі та викликає невизначеність та ризик. У першу чергу ризик полягає у тому, що невідома реакція майбутніх споживачів: яким характеристикам товару вони будуть приділяти першочергову увагу, а що будуть вважати другорядним. Тому поряд з організацією нового виробництва менеджер має зламати стереотипи не лише працівників, а й споживачів.

Менеджери та працівники можуть полегшити процес запровадження змін, якщо з'ясують сутність справи та зуміють мінімізувати цей опір.

Людям часом буває важко зорієнтуватися в ситуації, яку спричиняє запровадження змін. Зокрема тому, що лише аналіз проблем, особливо якщо він стосується багатьох змінних компонент, - дуже непроста справа. К. Левін, один з піонерів соціальної психології - автор підходу до проблеми запровадження змін, розглядав запровадження змін не як одноразову акцію, а як досягнення динамічного балансу сил, що діють у протилежних напрямках. Таке наближення отримало назву «аналіз поля протидіючих сил» і базується на припущенні, що будь-яку ситуацію можна вважати результатом досягнення рівноваги у балансуванні сил, які постійно спрямовані одна проти одної. В кожній ситуації - різні варіанти опору змінам,

одні сили намагаються зберегти статус-кво. Водночас інші сили (примус до запровадження змін) діють на підтримку змін і спрямовані проти попередніх.

Щоб впровадити зміни, потрібно порушити наявний баланс сил, тобто:

- досягти збільшення тиску, який сприяє змінам;
- зменшити дію сил, які чинять опір, або й зовсім ліквідувати її;
- змінити напрям дії сил, тобто перетворити опір на сприяння запровадженню змін.

Запропонований метод аналізу вигідний із двох причин. По-перше, менеджерам і працівникам, щоб скористатися ним, потрібно обов'язково проаналізувати наявну ситуацію. Кваліфіковано аналізуючи сили, які сприяють змінам, і сили, які їм протидіють, вони одразу краще орієнтуватимуться в ситуаціях, які виникатимуть із запровадженням змін. По-друге, такий аналіз дає можливість виявити, які чинники можна змінити, а які - ні. Люди часто марнують багато часу, намагаючись побороти сили, на які вплинути практично не можуть. Якщо ж вони зосередять свої зусилля на подоланні того, що знаходиться в межах їх контролю, то шанси вибрати ефективний спосіб змінити ситуацію на свою користь значно зростуть.

Звичайно, детальний аналіз ситуації не є гарантією успішності запровадження змін. Але візьмімо хоча б таке. Люди, які контролюють запровадження змін, зазвичай виявляють природний нахил тиснути, домагаючись очікуваних результатів, не зважаючи на ситуацію. Збільшення тиску може прискорити запровадження змін, але, буває, дорогою ціною: надто сильний тиск на окремих членів колективу і його групи може спричинити конфлікт, який погубить організацію як таку. Виявляється, що найкращий спосіб отримати очікуваний результат – ідентифікувати сили опору змінам, зосередити зусилля на тому, щоб їх усунути або принаймні максимально зменшити їх дію.

Ефективні методи подолання опору змінам, як правило, характеризуються:

- *Прозорістю та турботою про працівників.* Дуже важливо знати, наскільки добре працівники звикають до нових умов праці. Це допоможе виявити тих, кого зміни стривожили, і з'ясувати сутність їх проблем. Якщо працівники відчуватимуть, що зміни запроваджуються відкрито, а ті, хто керує процесом, не байдужі до їх проблем, вони охочіше ділитимуться такою інформацією.

- *Доступністю інформації.* Люди зазвичай чинять опір змінам, наслідки яких для них є незрозумілими. Добре налагоджена система інформування зменшує поширення чуток та безпідставних страхів. Адекватна інформація допомагає підготувати працівників до змін.

- *Залученням працівників до співпраці:* безпосередня участь у процесах планування та впровадження змін. У такому випадку, зростає ймовірність того, що враховуватимуться інтереси працівників і опір з їх боку зменшиться. Іншими словами, досягти добрих результатів завдяки змінам можна лише за умови, що ті, кого вони стосуються, добре орієнтуються в ситуації, знають, із якими завданнями вони впораються добре, а виконання яких потребує змін. Виділяють чотири методи запровадження цих змін, які вже на початковому етапі залучають до процесу весь задіяний у програмі персонал організації: розвідка даних і зворотне поширення інформації, створення з групи осіб єдиної команди, консультування в процесі вдосконалення організації та запровадження програм поліпшення умов праці.

Більше того, безпосереднє залучення до процесу всіх членів організації прискорюватиме його з двох причин. По-перше, зросте ймовірність того, що працівники з розумінням сприймуть і підтримуватимуть запровадження змін, до започаткування яких самі доклали зусиль. По-друге, оскільки вони самі визначили, що саме потрібно змінити, їм вже буде важко ігнорувати процес. Тобто виникає ситуація, коли зміни відбуваються не під тиском якихось зовнішніх чинників, а під тиском груп, відділів чи цілої організації. Такий тиск з середини – потужне джерело і водночас чинник запровадження змін.

Слід бути обережними зі спрощеними, чи механістичними, підходами до процесу змін. Варто застосувати визначені методи регулювання, щоб взяти до уваги всі складові частини процесу змін, що формують комплексну систему. Менеджер повинен вміти:

- пояснити, чому необхідність запроваджень змін є однією з найскладніших проблем, з якими організації взагалі стикаються;
- виявити джерела можливого опору запровадженню змін з боку окремих осіб і всієї організації;
- назвати можливі способи подолання цього опору;
- визначити, яких рис слід набути організації в першу чергу, аби наблизити потрібні зміни.

6.4. Психологічний контекст комунікації

Розвиток організації залежить від сукупності структур комунікації, інформації та стосунків між людьми у групі. *Комунікація покликана формувати стійкі організаційно-комунікативні структури, різноманітні види координації діяльності, психологічну структуру організаційного та особистісного впливу.*

Успіх багатьох, у тому числі й управлінських, дій визначається якістю комунікативних процесів в організації. Адже розуміння навколишнього світу базується на інформації, яку людина отримує, аналізує, передає, та на відчуттях від її сприйняття. Діяльність менеджера має бути спрямована на організацію ефективної взаємодії між людьми. Якщо розглядати організацію як структуровану групу учасників, які спільно управляють ресурсами для досягнення цілей, то організація уявляється основною одиницею, де приймаються управлінські рішення. Врахування поведінки учасників, що пов'язана з вибором, і того факту, що ця поведінка реалізується в рамках організаційної структури і залежить від встановлених взаємозв'язків між учасниками, являє собою фундаментальний методологічний орієнтир в управлінні організацією.

Сутність феномену комунікації полягає не стільки у передаванні інформації, скільки у ефективній її обробці. З точки зору взаємостосунків керівника з підлеглими управлінська діяльність в ситуаціях оцінювання підлеглого (групи), співбесіди, виступу на нараді, розмові по телефону, постановці завдань, доведення розпоряджень до відома, ділового зауваження, обговорення проблеми, переговорів, навчання керівних кадрів, індивідуальної бесіди, спеціальної доповіді, інформування керівництва, групової наради, проведення конференцій і т. ін. залежить від уміння взаємодіяти з людьми, тобто від якості процесу комунікації. Характеристика комунікативної функції вимагає аналізу феномену каузальної атрибуції (переоцінка особистісних чинників і недооцінка ситуаційних, нерівні можливості рольової поведінки тощо).

Психологічним завданням менеджера є створення максимального поля можливостей для ділового обговорення та прийняття рішень а також залучення працівників у коло спільних інтересів. Економічні показники організації залежать від кількості зв'язків, які люди зможуть створити між різними центрами розроблення, від суттєвості об'явлених цілей, від передачі інформації і засобів, що спонукають членів організації спрямовувати свої дії і свою поведінку до однієї мети.

У такому контексті план діяльності організації стає специфічним засобом комунікації. Розробка плану, що встановлює, хто, що, з використанням яких ресурсів і коли має бути досягнуті завдання, що стоять перед колективом. Планування може бути стратегічним – визначати курс розвитку організації на тривалий період, аж до декількох десятиліть; тактичним – розробляти методи реалізації стратегії на середньостроковий період (наприклад, на п'ять років); оперативним – націленим на повсякденне виконання завдань. Стратегічне планування залежить від рівня поінформованості про зовнішнє середовище.

Щоб успішно здійснювати співробітництво, укладати взаємовигідні договори, тривалий час підтримувати і розвивати ділові відносини, потрібно добре знати, з ким маєш справу, і

мати інформацію для прогнозування і врахування інтересів ділового партнера. Своєрідне «досьє фірми» має включати інформацію, що відображає різні виміри діяльності досліджуваної організації (характеристики власників, керівників фірми, а також службовців, що мають безпосередній контакт із іншими організаціями). Інформація про переговори складається після завершення переговорів з фірмою. Основні питання для вивчення: предмет переговорів; результат переговорів, характеристика представників фірми, що проводили переговори: особливості характеру (слабкі і сильні сторони), знання комерційних і технічних питань; поведження фірми під час переговорів; ділові відносини з іншими партнерами.

Інформація про клієнта може передбачати не тільки ділову частину, а й неформальну - про життєвий шлях, пристрасті, звички і недоліки самого клієнта і членів його родини, що дозволяє не тільки встановлювати і розвивати відносини на міжособистісному рівні, а й уникати в процесі спілкування неприємних для партнера тем, зберігаючи його добрий настрій.

6.5. Психологічні засоби у системі мотивації та стимулювання праці

Побудова системи мотивації – ключова управлінська компетентність. Психологічні методи у мотиваційній діяльності менеджера мають бути спрямовані на стимулювання персоналу організації відповідно до потреб працівника. Існує кілька підходів до мотивації співробітників: примус, заснований на страху піддатися покаранню, наприклад звільненню, переходу на роботу з меншою оплатою, штраф; прояв творчого потенціалу працівників і їхнього саморозвитку.

Заходи щодо мотивації персоналу містять економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників (премії, делегування повноважень, залучення до виконання більш складних завдань, можливість підвищення кваліфікації, стажування).

Солідарності приділяється велике значення там, де цінується роль командної чи групової роботи. В історії вітчизняної промисловості цей метод використовувався разом з таким принципом соціалістичної ідеології, як взаємопідтримка, взаємодопомога. У сьогоденнішніх умовах увага переноситься на створення сильної організаційної культури, що проголошує цінності і принципи функціонування компанії. Методи мотивації повинні забезпечити максимальне залучення працівників, які володіють необхідними знаннями, у вирішенні нагальних завдань організації.

Ефективна система мотивації не обов'язково пов'язується з матеріальними чинниками. Щоб використовувати нематеріальні стимули, необхідно чітко знати систему цінностей конкретної людини, її очікування від роботи, психологічні особливості.

Таблиця 6.2.

Матриця управління очікуваннями працівників

| очікування | виражені | невиражені |
|--------------|----------|------------|
| задоволені | + + + | + |
| незадоволені | - | - - - |

Серед індивідуальних мотиваційних критеріїв можуть бути: ім'я компанії, розташування офісу, робоче місце, можливість поїздки та їх умови, перспективи кар'єрного росту. Для людей, діяльність яких пов'язана з творчістю, важливою є свобода дій, не обмежений жорсткими часовими рамками режим роботи та суспільне визнання як особистості, так і результатів роботи.

Мотиваційна функція менеджера спрямована на розробку матеріальних та нематеріальних заходів щодо підвищення ефективності роботи. А це означає не лише створення належних зовнішніх комфортних умов для роботи, а й здатність пробуджувати у працівників бажання працювати з повною віддачею.

Для побудови системи мотивації і стимулювання праці часто використовується теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Переважна більшість сучасних теоретиків дійшла висновку, що

мотивуючі фактори, потреби та очікування існують паралельно, не суперечать, а доповнюють один одного, при чому для кожної особи сполучення чинників мотивації і потреб є унікальним. Однією із спроб пов'язати мотивуючі чинники, що можуть бути ініційовані як нематеріальними, так матеріальними стимулами є трансформація «піраміди Маслоу» (розгортання на 90°), яка дозволяє отримати діаграму кількості (обсягу) потреб, що задовольняються організацією з типовою системою оплати праці.

Діаграма дає принципово інше розуміння завдань систем мотивації персоналу організації. Організація мусить передбачати рівномірну мотивацію по всьому спектру мотивуючих чинників – від вищих до нижчих (за А. Маслоу), а значить передбачає й доповнення системи мотивації таких характеристик, що дозволили б будь-якому працівнику отримувати задоволення за всіма категоріями потреб, зазначеними у теорії А. Маслоу. Таким чином, протиріччя між ієрархічними теоріями і теоріями паралельності потреб знімаються.

Безсумнівно, кожен працівник має власну систему цінностей, що визначає унікальний набір і співвідношення мотивуючих факторів. Тому система мотивації в організації повинна надавати працівникам максимально широкий і гнучкий вибір мотивуючих засобів, у рамках яких кожен працівник вибирає собі те, що для нього має найвищу цінність.

Мета системи стимулювання має відповідати, по-перше, цілям організації, і по-друге, передбачати забезпечення функцій, процесів і процедур діяльності організації необхідними і достатніми повноваженнями. А в рамках повноважень необхідно передбачити найбільш комфортні для працівника умови праці – як з погляду задоволення потреб «фізіологічних», так і по всьому спектру піраміди А. Маслоу.

Таким чином, основним завданням системи мотивації має стати перетворення «трикутника» переверненої піраміди Маслоу в прямокутник, тобто доповнення рівних стимулюючих важелів усім чинникам, що впливають на мотивацію людини в організації (рис. 6.5).

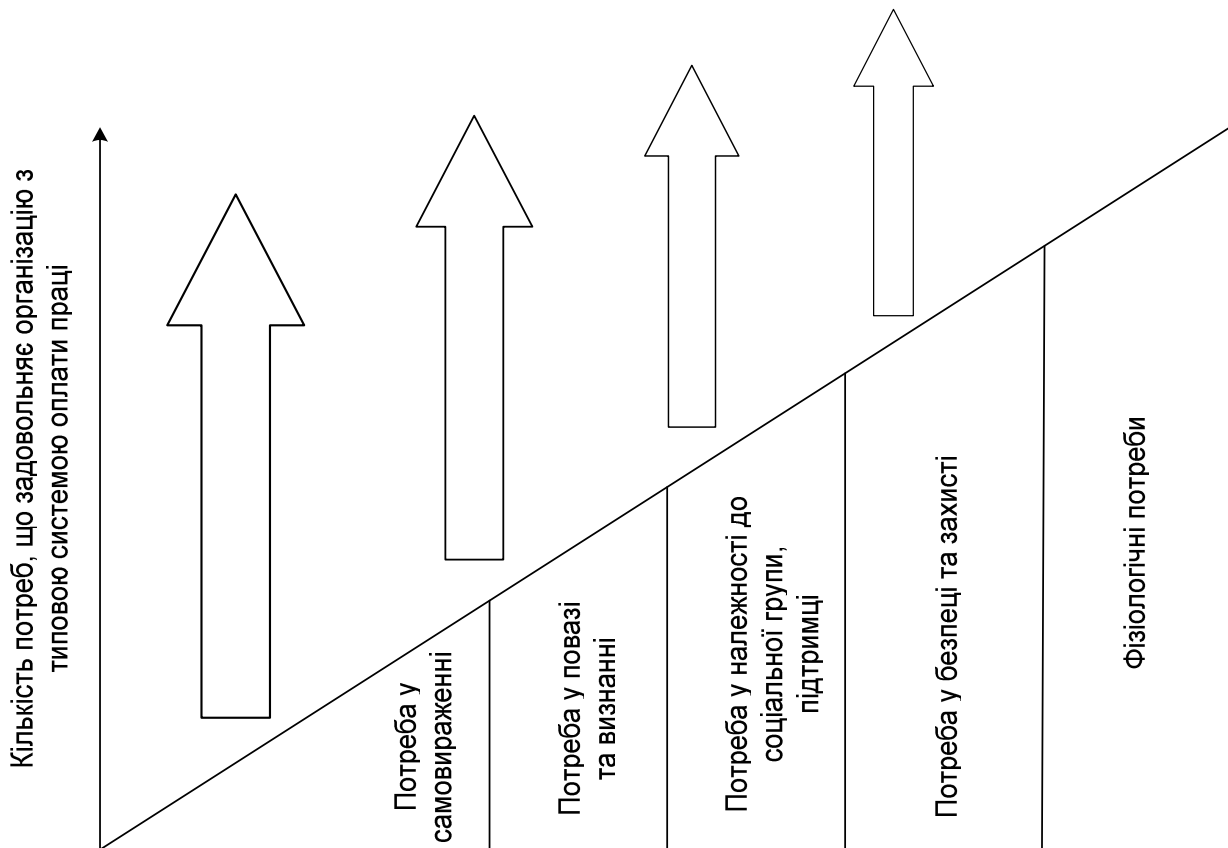


Рис. 6. 5. Модель узгодження матеріальних і нематеріальних важелів системи мотивації

Розгляд отриманої моделі дозволяє виявити завдання різних заходів, що складають об'єкт керування системи мотивації і стимулювання праці. Більш того, місце і роль нематеріальних і матеріальних чинників стимулювання праці може бути відображено графічно.

Деякі потреби можуть задовольнятися лише матеріально, інші – лише морально. Втім переважна частина потреб може бути задоволена комбінацією нематеріальних (у тому числі організаційних, тобто свідомо закладених у системі керування) і матеріальних засобів (рис. 6. 6). При цьому важливим є те, що різні категорії працівників повинні мотивуватися по-різному.

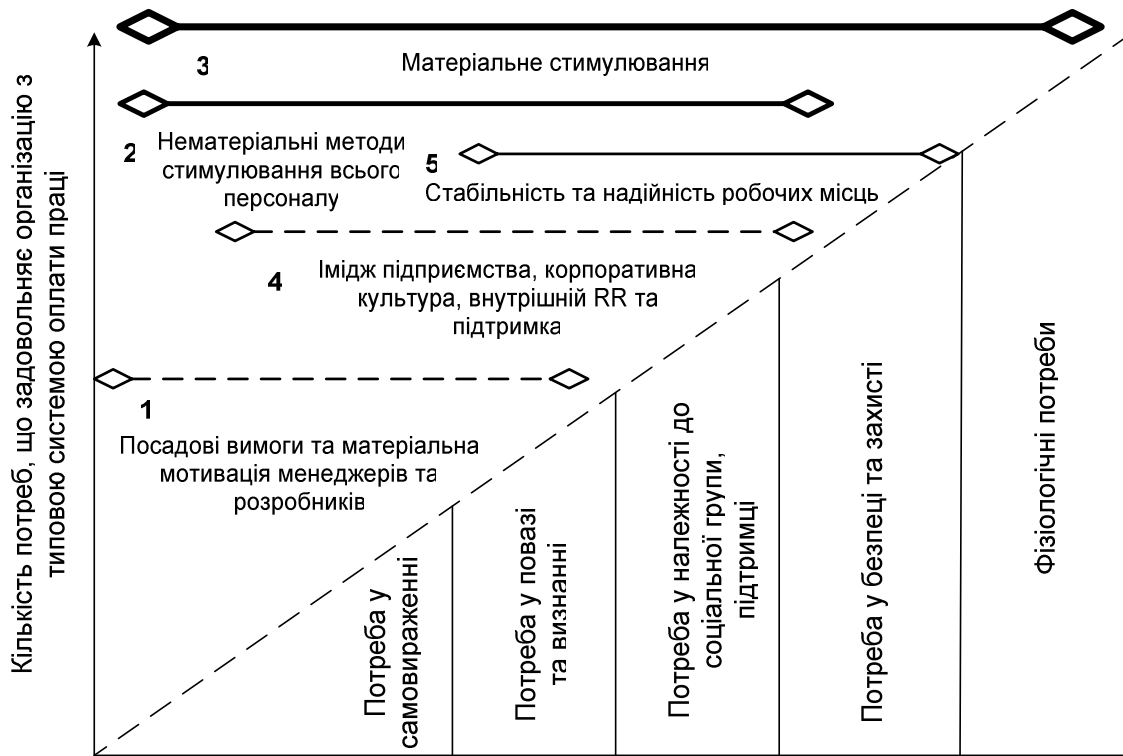


Рис. 6. 6. Місце і роль чинників стимулювання праці

Так, співвідношення нематеріального і матеріального стимулювання для бухгалтерії і відділу продажів має бути принципово різним. Визначення цього співвідношення залежить від ретельного формулювання цілей конкретного підрозділу чи працівника у контексті загальних цілей компанії. Можна припустити існування деякої загальної системи мотивації щодо кожного працівника. Чинники стимулювання і мотивації праці можуть бути класифіковані у формулюваннях потреб:

Потреба в самовираженні. Відомо, що творчість є «метамотиватором» нарівні з «пошуком істини», «служінням іншим» і «опікою». Такі «метамотиватори» необхідно тримати під контролем, а ще краще — керувати ними. Для рішення цього завдання варто використовувати:

- Організаційні важелі (лінія 1), такі як закріплення в обов'язках топ менеджерів і творчих фахівців участь у складі комісій, рад, чи комітетів робочих груп, ведення проектної роботи;

- Нематеріальні (лінія 2) методи стимулювання персоналу в частині формування клубів, кружків, команд, аматорських театрів і т.д. На жаль, багато менеджерів не вважають це ефективним використанням грошей. Проте, формування загальних цілей (спортивних, творчих тощо) істотно впливає на загальний командний дух колективу, згуртовує і мотивує його.
- Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання раціоналізації і винахідництва, кружків якості, підтримка у значимих подіях в житті працівника, подарунки і т. ін. При справедливій оцінці творчого внеску працівника його лояльність і прагнення працювати для компанії істотно підвищується.

Потреба в повазі і визнанні. В основному така потреба існує в менеджменті компанії, для якої рушійною силою є статус. У рамках керування цією потребою варто застосовувати:

- Організаційні важелі (лінія 1), що показують менеджеру можливість професійного зростання і досягнення більш високого суспільного статусу, що є основним при стимуляції менеджерів;

- Нематеріальні важелі (лінія 2), такі як назва посади (статус), почесне членство в різних асоціаціях, публікації статей, використання на виставках як представника компанії, звання кращого за професією, грамоти і подяки, путівки, соціальна сфера і т. ін.;

- Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання активності працівника, конкурентний рівень оплати праці, підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки і т. ін.

- Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний імідж організації, аксесуари з найменуванням або знаком кампанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж.

Потреба в приналежності до визначеної соціальної групи, причетності, підтримці. Цей чинник важливий для всіх працівників організації, при цьому у свідомості різних працівників можуть бути різні цільові соціальні групи, до яких вони хотіли б належати. У рамках керування цим фактором

застосовні:

◦ Нематеріальні важелі (лінія 2), такі як участь в управлінні, система зворотного зв'язку з керівниками, зустрічі з керівництвом, участь в аматорських чи суспільних рухах, творчих колективах за інтересами, почесне членство в різних асоціаціях, публікації статей, використання на виставках як представника компанії, звання кращого за професією, грамоти і подяки, путівки, соціальна сфера і т. ін.;

◦ Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання активності працівника, конкурентний рівень оплати праці, підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки, матеріальна допомога в критичні моменти життя, страхування на істотні суми, оплата ліків тощо.

◦ Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний імідж компанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж роботи, корпоративні заходи і свята.

◦ Організаційні важелі (лінія 5) – інформування громадськості про довгострокові перспективи діяльності компанії, навчання персоналу, додання стабільності робочим місцям і перспектив професійного зростання.

Потреба в безпеці і захисті. Важливий чинник, що істотно впливає на лояльність працівника, його прихильність організації і стійкість у критичні періоди. Для керування цією потребою потрібно застосовувати:

◦ Матеріальні методи (лінія 3) – конкурентний рівень оплати праці, що дозволяє робити страхові матеріальні заощадження, «біла» зарплата (що дозволяє залучати довгострокові кредити), підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки, матеріальна допомога в критичні моменти життя, страхування на істотні суми, оплата ліків тощо.

◦ Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний пізнаваний громадськістю імідж сильної і динамічної компанії, прижиттєвий почесний суспільний статус працівника успішного сучасного підприємства і його підтримка, корпоративні заходи і свята.

◦ Організаційні важелі (лінія 5) – інформування громадськості і колективу про довгострокові перспективи діяльності компанії, навчання персоналу, підвищення

стабільності робочих місць і перспектив професійного зростання.

Мотивація – не лише індивідуальна справа, вона залежить від групової динаміки. Колективна компетентність є своєрідним серцем будь-якої організації. Підвищення колективної компетентності здійснюється шляхом накопичення досвіду, корпоративного навчання.

Таким чином, управління організацією має розвиватися за принципом: «Пізнай себе і стань несхожим на інших». Щоб продовжити життя компанії, треба зробити її несхожою на інші. Це припускає наявність у них як механізму внутрішньої рефлексії (самоусвідомлення), так і механізму самовизначення у зовнішньому середовищі. Знати, на що здатна компанія, уміти матеріалізувати ці здібності, зрозуміти умови, при яких вони стають затребуваними оточенням, і створити ці умови – от запорука успіху в сучасному світі.

Головним результатом психологічної роботи менеджерів має стати відкриття резервів підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності в цілому, а значить менеджеру необхідно набувати наступних умінь:

- стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками;
- готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик;
- застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;
- поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва;
- володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування);
- розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці;
- визначити потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи;

- створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників;
- використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку;
- здійснювати контроль виконання управлінських рішень за допомогою принципи зворотного зв'язку;
- заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни;
- застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика тощо.

Література

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг пер. с англ.; под ред. С.К.Мордвина; 10-е изд. – СПб., 2009.

Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев, В. Б. Яковенко и др. – К., 2010.

Власов П.К. Психология замысла организации / П. К. Власов. – Х., 2003.

Корпоративная культура и управление изменениями: Антология; Harvard Business Review on Culture and Change; пер. А. Лисицина. – М., 2009.

Лайкер Дж. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Tayota / Дж. Лайкер, Д.Майер; пер. с англ. – М., 2008.

Стивенсон Н. Как мотивировать людей / Н. Стивенсон. – М., 2003.

Тестовий контроль

1. В межах якої функції розглядається проблема інноваційної активності?
 - а) мотиваційної;
 - б) стратегічної;
 - в) контролюючої;
 - г) адміністративної.

2. Контроль має бути:
 - А) об'єктивним;
 - Б) суб'єктивним;
 - В) тотальним.
3. Найбільшої поваги до того, хто критикує (згідно американського експерименту), можна досягти, якщо використовувати наступну стратегію:
 - А) похвала, потім критика;
 - Б) постійна критика;
 - В) постійна похвала;
 - Г) критика, потім похвала.
4. Винагорода має бути:
 - А) регулярною;
 - Б) за досягнення усією організацією високих показників;
 - В) за будь-які, у тому числі найменші, успіхи.
5. Емоційно нейтральною вважається:
 - А) реклама-нагадування;
 - Б) реклама-навіювання;
 - В) реклама-інформація.
6. До внутрішньої винагороди належать:
 - А) зарплата;
 - Б) почуття самоповаги;
 - В) просування по службі.
7. Проблемна ситуація – це психічний стан, коли особистість стикається:
 - А) з певним завданням та виконує його;
 - Б) пошуком рішення;
 - В) невизначеністю та переживає її.
8. Докладний опис проблеми дозволяє:
 - А) визначати емоційно змальовану особистісну реакцію;
 - Б) скласти повний список проблем;
 - В) виділити ключові проблеми.
9. Послідовне переформулювання проблеми реалізується на етапі:
 - А) усвідомлення проблемної ситуації;
 - Б) постановки завдання;
 - В) пошуку рішень.
10. Перехід від намірів до дій характеризується:
 - А) наявністю остаточної невизначеності;
 - Б) наявністю повної визначеності;
 - В) необхідністю прийняти на себе відповідальність;
 - Г) необхідністю делегувати відповідальність.

ДОДАТКИ

- ❖ Програма навчальної дисципліни «Психологія управління»
- ❖ Виробничі функції, типові завдання діяльності та уміння, якими повинен володіти фахівець після вивчення дисципліни «Психологія управління»
- ❖ Науково-методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів з вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління».
- ❖ Психологічний практикум: тестова психодіагностика.
- ❖ Психологічний практикум: тренінгова підготовка

Програма навчальної дисципліни
«Психологія управління»

Мета вивчення: формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань щодо психосоціологічних підходів у сучасній управлінській парадигмі; оволодіння сучасними психологічними методами ефективного використання людських ресурсів; розуміння психологічних основ системного управління організаціями; набуття умінь психологічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організації і практичних навичок психологічного забезпечення професійної діяльності, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет дисципліни: психологічні закономірності управлінської діяльності, психологічних стосунків та поведінки людей в організації, традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування та ін.); психологія праці.

Змістові модулі: психологічна структура особистості та управлінська діяльність. Стиль та соціально-психологічні проблеми керівництва. Психологія трудового колективу. Психологічні основи управлінських функцій менеджера.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- сутність основних категорій психології менеджменту та управління;
- історію розвитку психології менеджменту;
- суть психологічних явищ організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- систему соціально-психологічних методів управління;
- зміст соціально-психологічних процесів організації та психологічні технології управління;
- психологічні чинники мотивування та контролювання;
- психологічні особливості прийняття індивідуальних та групових рішень у менеджменті.

вміти:

- налагоджувати ефективну комунікацію у процесі управління;
- здійснювати делегування повноважень;
- використовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- організувати профілактику конфліктів;
- управляти розвитком трудового колективу;
- використовувати психологічний аналіз особистостей та міжособистісних взаємин у групах;
- володіти інструментарієм психологічного стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- аналізувати психологічний стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- використовувати засоби оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі;
- застосовувати психологічні методи оцінки персоналу.

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи психології управління

Міждисциплінарний характер психології управління. Місце психології управління в системі сучасного соціогуманітарного знання.

Значення людського чинника в управлінні організацією. Психологічна структура професійної діяльності, професіографія. Вихідні принципи психологічного підходу в управлінні. Школа людських взаємовідносин.

Виникнення та становлення психолого-управлінської думки. Психосоціологічні теорії європейського менеджменту. Теорії та практика психології американського менеджменту. Інженерна психологія в класичному менеджменті. Практика японського менеджменту.

Розвиток психолого-управлінської думки в Україні.

Тема 2. Психологічна структура особистості та управлінська діяльність

Психологічні теорії особистості. Структура психіки за З. Фрейдом. Модель психічної структури особистості в аналітичній психології К. Юнга. Гуманістичний та когнітивний підходи до розуміння психіки особистості (А. Маслоу). Особливості розумових процесів, культура професійного мислення.

Особистість в організації. Детермінація поведінки особистості в управлінській діяльності. Макро- і мікросередовище особистості. Психологічні регулятори особистості: сприйняття; воля; мотиви; темперамент. Властивості особи та їх вияви в поведінці, діяльності, спілкуванні.

Взаємозалежність успіху в діяльності від психічного стану особистості.

Тема 3. Психічне здоров'я менеджера

Психічні стани особистості й працездатність. Психологічні й фізіологічні особливості працівника. Антропометричні показники, що враховуються при організації робочих місць.

Управління емоційним станом людини. Самокерування психічним здоров'ям: установка на позитивне мислення; способи психічного захисту. Рівень самоконтролю (інтерналі та екстернали); методи психокорекції.

Профілактика стресів у менеджменті. Взаємоадаптація людини та ЕОМ в системах управління.

Тема 4. Стиль та соціально-психологічні проблеми керівництва

Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Сутність поняття стилю керівництва. Класична типологія стилів керівництва. Вибір оптимального стилю керівництва: ситуаційний підхід. Багатовимірні моделі стилів керівництва

Організаторські здібності. Психологічна типологія лідерів. Деструктивна й термінаторна поведінка керівника..

Психологічні особливості національних систем керівництва.

Гендерна типізація стилів керівництва. Активна взаємодія з підлеглими як вираження жіночого начала в менеджменті. Чоловік-менеджер і «діловий» стиль керівництва.

Тема 5. Психологія ділового спілкування

Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність. Психологічний вимір внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Психосоціологічні способи позитивного впливу на суспільну думку, та їх роль у збільшенні довіри до підприємства.

Спілкування як комунікація. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок у процесі комунікації. Етапи ділового спілкування.

Рольова поведінка в діловому спілкуванні. Теорія трансакцій І.Берна. Складання характеристики (стратегограма).

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів (мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення). Способи впливу на поведінку учасників наради.

Тема 6. Психологія трудового колективу.

Соціально-психологічні характеристики колективу. Формальні й неформальні групи. Соціально-економічні особливості трудового колективу та психологічний потенціал групи. Механізми групового впливу. Ефект синергії.

Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Сутність та стадії згуртованості колективу. Психологічні закономірності розвитку групи.

Роль керівника у формуванні колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку трудового колективу.

Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій.

Тема 7. Психологія управління конфліктами

Картографія конфлікту. Конфлікти в особистісно-емоційній сфері. Психосоціологічна характеристика суб'єктів, які схильні до конфліктів.

Типологія конфліктів. Основні стилі поведінки при конфліктах (конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, ухилення). Психологічні техніки профілактики конфліктних ситуацій.

Стратегія управління конфліктом. Керований конфлікт: типи, структура, стадії протікання.

Тема 8. Психологічні основи управлінських функцій менеджера

Психологія керівного впливу та дисципліни праці. Психологія стратегічного управління: постановка проблеми; інноваційна діяльність; тайм-менеджмент. Психологічні бар'єри нововведенням, мотивація нововведень. Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях.

Психологічні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління та процесу прийняття рішень.

Психологічні основи організації праці та її безпеки. Психологія адміністраторської діяльності (адаптація персоналу до організації; атестація; планування кар'єри). Контролююча функція менеджера: психологічний вимір.

Психологічні методи у мотиваційній діяльності менеджера. Стимулювання персоналу організації відповідно до потреб працівника.

**Виробничі функції,
типові завдання діяльності та уміння,
якими повинен володіти фахівець після вивчення
навчальної дисципліни «Психологія управління»**

| Функція | Зміст уміння |
|----------------------|---|
| 1 | 2 |
| Планувальна | <p>З використанням сучасних психосоціологічних методик з позицій системного підходу проводити комплексний аналіз діяльності організації.</p> <p>На основі сучасних методик визначати ефективність використання трудових ресурсів.</p> <p>Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці.</p> <p>Стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками.</p> <p>Розробляти та здійснювати психологічні заходи щодо подолання опору інноваціям.</p> <p>Планувати власну кар'єру, професійне зростання, саморозвиток і самовдосконалення.</p> |
| Організаційна | <p>На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень.</p> <p>Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати синергетичне поєднання зусиль членів групи.</p> <p>Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.</p> <p>Використовувати владу з метою запобігання та/або подолання конфліктів в організації.</p> <p>Дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом.</p> <p>Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.</p> <p>Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях.</p> <p>Готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик.</p> <p>Застосовувати психосоціологічні методи оцінювання персоналу та розробляти плани розвитку персоналу організації.</p> <p>Забезпечувати високий рівень трудової дисципліни, проводити виховну роботу в колективі.</p> <p>Давати психолого-педагогічну характеристику особистості.</p> <p>З урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, групової поведінки, сумісності формувати склад колективів.</p> <p>Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу.</p> <p>Створювати та підтримувати соціально-економічні відносини між членами трудового колективу на демократичних принципах, формувати відчуття єдиної команди, враховувати думку підлеглих.</p> <p>Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих.</p> <p>Аналізувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство.</p> <p>Застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження.</p> <p>Гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи, застосовувати методи навчання, створення орієнтувальних умов та особистого прикладу.</p> <p>Поєднувати офіційні повноваження і особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва.</p> |
|--|--|

| | |
|----------------------|--|
| Мотиваційна | <p>Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи.</p> <p>Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.</p> <p>Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.</p> <p>Створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.</p> <p>За допомогою психологічних методів управління регулювати міжособисті стосунки у трудовому колективі.</p> <p>Впорядкувати та гармонізувати соціальні стосунки: формувати та підтримувати традиції, ритуали.</p> <p>Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати розвиток новаторських ідей.</p> <p>Запобігати стресу, використовувати соціально допустимі способи його зняття.</p> <p>Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування, тестування, соціометрія та ін.).</p> |
| Контролююча | <p>Здійснювати контроль за виконання управлінських рішень за допомогою принципу зворотного зв'язку.</p> <p>Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.</p> |
| Координаційна | <p>Використовувати психодіагностику конфліктних ситуацій, запобігати їх переростанню у конфлікт, своєчасно нейтралізовувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні особистісні методи управління конфліктами</p> <p>Інтерпретувати психічні стани особистості та частково керувати ними.</p> <p>Застосовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам ситуації.</p> |

Науково-методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів з вивчення курсу «Психологія управління»

Самостійна робота має на меті осмислення власного досвіду роботи в організації з точки зору процесу управління та спрямовується на закріплення практичних навичок і умінь з використання методик діагностики психологічного клімату в організації, оптимізації процесу прийняття управлінських рішень тощо.

Закріплення навичок та оволодіння культурою прийняття психолого-управлінських рішень здійснюється шляхом виконання письмової роботи *«Вплив психологічних чинників на систему управління організації»*.

При виконанні цього завдання необхідно розкрити теоретичне питання досліджуваної проблеми, здійснити необхідні експерименти за практичними даними підприємства, де здійснювалося проходження практики. У підсумку необхідно зробити висновки і дати конкретні пропозиції щодо поліпшення організаційного стану досліджуваного підприємства.

Предмет дослідження – психологічні чинники, що впливають на систему управління.

Об'єкт дослідження – система управління організацій або їх підрозділи.

Конструктивною основою роботи слід визнати концепцію психологічного забезпечення професійної діяльності, що ґрунтується на ідеях системного та комплексного підходів. Оскільки система управління визначається характером взаємодії суб'єктів в організації, необхідно виявити психологічні явища організації та дослідити:

- професійну поведінку особистостей (особливо керівників),
- соціально-психологічний клімат у робочому колективі,
- психологічний контекст функціональної діяльності менеджера.

Дослідження поведінки працівника в організації передбачає виявлення тенденцій поведінки особистості в колективі за тестом К. Томаса. Методика К.Томаса дає уявлення про схильність індивіда до певної форми поведінки в

різноманітних ситуаціях (співпраця, компроміс, конкуренція тощо).

Аналіз психологічних особливостей праці (функціональні психічні стани; якість, надійність та безпека праці), психології лідерства, ціннісних орієнтацій особистості слід здійснювати за методикою М. Рокіча. Використання цієї методики дозволяє встановити диспозицію ціннісних орієнтацій шляхом прямого ранжування. Виділяються дві групи ціннісних орієнтацій: термінальні (цілі життя) та інструментальні (способи поведінки, що розглядаються людиною як шлях, засіб для досягнення цілей життя). Уявлення про цілі життя членів робочого колективу враховуються під час розробки системи їх мотивації (уточнюються особливості їх професійного спрямування, точніше прогнозується поведінка).

Дослідження соціально-психологічного клімату в робочому колективі можна здійснювати шляхом експрес-діагностики та використання біполярної шкали за методом Ф. Фідлера (метод семантичного диференціалу). Методика Ф. Фідлера має високий рівень надійності, оскільки характер психологічного клімату в колективі визначається на основі середньоарифметичних показників індивідуальних профілів (суджень). Результативні показники досліджень психологічної атмосфери в групі за Ф.Фідлером відображають не лише реальний психологічний стан в колективі, а й дозволяють виявити резерви щодо підвищення рівня співробітництва, взаємопідтримки один одного тощо.

Психологічний аналіз управлінської діяльності передбачає також функціональний вимір. З точки зору взаємостосунків керівника з підлеглими успішне виконання стратегічної функції пов'язується з подоланням таких психологічних проблем: прийняття рішень «одноосібно – колективно»; делегування повноважень; інноваційної тактики, що будується на мотивах психологічного опору людей організаційним нововведенням. Характеристика комунікативної функції вимагає дослідження феномену каузальної атрибуції (переоцінка особистісних факторів і недооцінка ситуаційних, нерівні можливості рольової поведінки тощо).

Зацікавленість особи в результатах та якості праці пов'язана із мотиваційною психологічною структурою.

Розглядати психологічні аспекти мотиваційної практики в організації слід відповідно до двофакторної моделі трудової мотивації Ф. Герцберга. Перша група факторів є „зовнішньою” по відношенню до праці і створює сприятливий або несприятливий психологічний фон в організації - гарантії збереження роботи, соціальний статус, умови праці, стосунки з безпосереднім керівником, особисті схильності працівника, зарплата тощо. Друга група факторів є власне мотиваційною, безпосередньо пов'язаною з процесом праці - трудові успіхи, визнання професійних досягнень, власне процес праці, міра відповідальності, службове та професійне зростання.

Психологічний підхід в управлінні демонструє також важливу роль неформальних стосунків у діяльності організацій. Будь-яка структура неформального характеру проектується на формальну структуру, тобто на систему ділових, офіційних стосунків і тим самим впливає на згуртованість колективу, його продуктивність. Слід описати психологічну структуру неформальних груп. Для діагностики міжособистісних та міжгрупових взаємовідносин використовується соціометрична технологія, що дозволяє виразити внутрішньогрупові взаємовідносини у графічному вигляді. Використання соціометричних методів дає змогу виділити „соціометричні позиції”, тобто відносний авторитет членів групи за ознаками симпатії-антипатії, групові підсистеми колективу, на чолі яких можуть бути неформальні лідери.

Конфліктні ситуації аналізуються за таким планом: зміст конфліктної ситуації, обґрунтування її складності і значимості в умовах конкретної організації, описання рішень, які були прийняті для розв'язання конфлікту; аргументація того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання конфлікту; чи можна було б, враховуючи ці результати, вирішити конфліктну ситуацію іншим способом.

Аналіз конфліктних ситуацій дає можливість розв'язувати такі практичні завдання: створити банк конфліктних ситуацій в організації; класифікувати конфліктні ситуації (за рівнем управління, конкретним напрямком професійної діяльності);

проаналізувати процес розв'язання конфлікту; виявити об'єктивні (соціально-політичні, економічні) та суб'єктивні (психологічні) чинники, які впливають на прийняття рішення в ситуації конфлікту; обмінятися досвідом розв'язання конфліктних ситуацій; виробити можливі способи найбільш ефективного розв'язання конфлікту залежно від типу ситуації та індивідуально-психологічних характеристик учасників конфліктів.

У підсумку дослідження впливу психологічних факторів на систему управління організації в умовах ринкової системи господарювання слід сформулювати соціально-психологічні рекомендації щодо ефективного використання людських ресурсів та покращення морального клімату в колективі.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ: ТЕСТОВА ПСИХОДІАГНОСТИКА

Чи можна вважати Вас толерантною людиною?

Чи прислухаєтеся Ви до думки іншого?

Чи ставитеся Ви до нього з повагою?

На питання тесту слід відповідати швидко, не замислюючись.

1. Вам здається, що Ви запропонували цікаву ідею, але її не підтримали. Це Вас розчарує?
а) так;
б) ні;
2. Ви зустрічаєтеся із друзями, і хтось пропонує почати гру.
Що Ви вибираєте?
А) щоб приймали участь лише ті, хто добре грає;
Б) щоб грали також і ті, хто ще не знає правил.
3. Чи спокійно ви сприймаєте неприємні для Вас новини?
А) так;
Б) ні.
4. Чи дратують Вас люди, які у суспільних місцях з'являються нетверезими?
А) якщо не порушують звичайних норм поведінки, мене це зовсім не цікавить;
Б) Мені завжди були неприємні люди, які не вміють себе контролювати.
5. Чи можете Ви легко знайти контакт з людьми, які мають відмінні від Вас професію, звичаї, соціальний статус?
а) мені завжди це важко було зробити;
б) я не звертаю уваги на такі речі.
6. Як Ви реагуєте на жарт, якщо об'єктом його є Ви?
А) мені не подобаються ні жарти, ні жартівники;
Б) якщо навіть жарт буде для мене неприємний, я буду намагатися відповісти в такій же манері.

7. Чи погоджуєтеся Ви із думкою, що багато людей „займають не своє місце”, „роблять не свою справу”?
- А) так;
Б) ні.
8. Ви приводите у компанію друга, який стає об’єктом загальної уваги. Як Ви на це реагуєте?
- А) мені, чесно кажучи, неприємно, що таким чином я позбавлений уваги;
Б) я лише радію за нього.
9. У гостях Ви зустрічаєте людину похилого віку, яка критикує сучасне молоде покоління, ідеалізує минулі часи. Як Ви на це реагуєте?
- А) знайду привід, щоб піти раніше;
Б) почну сперечатися.

Підведіть підсумки

Запишіть два бали за відповіді: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

Від 0 до 4 балів. Ви непримиренна, непоступлива, уперта особа. Виникає враження, що Ви намагаєтеся нав’язати свою думку іншим будь яким чином. Часто підвищуєте голос. З Вашим характером важко підтримувати тривалі стосунки з людьми, які думають по-іншому, і не погоджуються з тим, що Ви говорите і робите.

Від 6 до 12 балів. Ви здатні твердо відстоювати свої переконання. Ви, безумовно, можете вести діалог, змінювати свою думку, якщо для цього є об’єктивні підстави. Здатні іноді на зайву різкість, неповагу до співбесідника. І у такий момент Ви дійсно можете виграти суперечку з людиною, у якої більш слабкий характер. Але чи варто „брати горлом” тоді, коли можна перемогти більш гідно?

Від 14 до 18 балів. Твердість Ваших переконань поєднується із гнучкістю розуму. Ви можете прийняти будь яку ідею, з розумінням ставитеся до парадоксального на перший погляд вчинку, навіть якщо Ви його не схвалюєте. Ви достатньо критично ставитеся до своєї думки і здатні з повагою і тактом по відношенню до співбесідника відмовитися від поглядів, які, як з’ясувалося, помилкові.

Визначення Вашого стилю управління

Запропоноване дослідження допоможе краще розібратись у своєму стилі управління та його впливі на оточуючих.

Як допомогу при визначенні Вашого стилю управління використайте запропоновані твердження. В кожному випадку відзначте відповідь, яка найбільше Вам імпонує.

1.

- а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись на плаву.
- (б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- (в) Я вмію "завести" себе та інших.

- (г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- (д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2.

- (а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- (б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- (в) Мій гумор боляче вражає.
- (г) Мій гумор рекламує мене чи моє становище.
- (д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

- (а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- (б) В напружених ситуаціях я реаую м'яко і по-дружньому.
- (в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- (г) У критичній ситуації я вагаюсь, як себе повести, щоб уникнути тиску.
- (д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

- (а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- (б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.

(в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.

(г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим і віднайти компроміс.

(д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5.

(а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.

(б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.

(в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.

(г) Якщо чийсь погляд і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.

(д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

6.

(а) Я приймаю рішення інших.

(б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.

(в) Я високо оцінюю продумані рішення.

(г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.

(д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Тепер запишіть свої результати в таблицю:

| а | б | в | г | д |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

Найбільша кількість балів вказує Ваш переважаючий стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках - показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Як інтерпретувати Ваші бали

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б.Моултона, які розробили "Сітку управління". Менеджмент (управління) - це процес поширення організаційних завдань між членами робочої

команди. Існує два зовнішньо полярних напрямки ефективного управління:

- ставлення до людей;
- ставлення до виконання завдань.

Це дослідження розглядає 5 управлінських стилів:

Стиль (а)

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь. Вони займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі. Мотивуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль (б)

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що якщо люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точки зору інших. Менеджери стилю (б) намагаються уникати конфліктів або, якщо вони все-таки мають місце, вгамовувати емоції оточуючих. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Люди заохочуються, а не "накручуються". Працівникам слід працювати просто для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда - це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи.

Цей стиль дуже часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом - велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль (в)

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що "накручує" їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: "Досягай результату або ти вибуваєш з гри". Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою вправлення влади та покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супротив автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль (г)

Тут ставлення до роботи та до персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються власне цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, чію сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

Стиль (д)

Ставлення як до виконання організаційних завдань, так і до людей однаково на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, які надалі

забезпечують порозуміння та згоду. Вони гарні слухачі. Вони шукають ідеї, думки та стосунки, дещо відмінні від своїх власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатись до чужих раціональних і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, вони намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також знищити його приховані „риффи”. Вони стежать за своїм емоційним станом, докладають величезних зусиль, і цим надихають інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини базуються на взаємодовірі та спільній роботі. *Стиль (д)* виявляється у злагодженості та підтримці кожного. Такі менеджери не просто хороші начальники - вони лідери.

Самооцінка делегування

Це опитування допоможе Вам оцінити, наскільки успішно ви вмієте делегувати повноваження своїй команді.

Вам пропонуються 2 твердження. Обведіть ту цифру, яка найбільш правдиво описує Ваші почуття, тоді як:

1 і 5 - найближчі до протилежних тверджень;

2 і 4 - менш близькі до протилежних тверджень, але все одне

відображають Вашу поведінку;

3 - середина між двома протилежними судженнями.

Будьте щирими!

ЧИ Ви:

| | | |
|--|--------------|--|
| Передаєте повноваження, щоб розвантажити свій обсяг роботи | 1 2 3 4 5 | Надаєте перевагу опрацюванню всього самотійно |
| Довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи | 1 2 3 4 5 | Не довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи |
| Дозволяєте команді самотійно працювати над даним завданням | 1 2 3 4 5 | Перевіряєте, як працівники виконують роботу |
| Орієнтуєтесь у сильних та слабких сторонах Ваших працівників | 1 2 3 4 5 | Не орієнтуєтесь у сильних та слабких Ваших працівників |

ДОДАТОК 4

| | | |
|--|--------------|--|
| Даєте вичерпні вказівки перед передачею повноважень | 1 2 3 4 5 | Помічаєте, що до Вас звертаються за додатковою інформацією |
| Вбачаєте в передачі повноважень можливість для розвитку інших | 1 2 3 4 5 | Вбачаєте в передачі повноважень можливість для виконання роботи |
| Проводите тренінги для недосвідчених працівників з питань успішного виконання завдань | 1 2 3 4 5 | Переважно не доручаєте важливу роботу недосвідченим |
| Встановлюєте точний час виконання завдання і здійснюєте його ретельну перевірку | 1 2 3 4 5 | Сподіваюсь, що працівники справляться із завданням якомога швидше |
| Кажете працівникам, якою владою вони розпоряджаються для виконання поставленого завдання | 1 2 3 4 5 | Не згадуєте, якою владою розпоряджаються Ваші працівники |
| Встановлюєте відповідні стандарти виконання завдання | 1 2 3 4 5 | Встановлюєте високі стандарти незалежно від рівня завдання |
| Є толерантними до помилок, адже люди на них вчаться | 1 2 3 4 5 | Сподіваєтесь, що робота буде безпомилковою |
| Зважаєте навантаження Вашої команди | 1 2 3 4 5 | Передаєте повноваження певним працівникам в більшій мірі, ніж іншим |
| Визначаєте завдання, які не підлягають передачі іншим | 1 2 3 4 5 | Передаєте іншим якомога більше завдань |
| Обдумуєте наслідки передачі неприємних чи нудних завдань | 1 2 3 4 5 | Вважаєте, що неприємні завдання якраз і слід перепоручати |
| Запитуєте, чи не надто завантажені працівники Вашої команди | 1 2 3 4 5 | Вважаєте, що саме Ваше завдання найнагальніше для виконання |
| Обдумуєте, який обсяг роботи слід передавати з огляду на власне навантаження та навантаження Ваших підлеглих | 1 2 3 4 5 | Думаєте в. більшій, мірі про власне завантаження, ніж про навантаження своїх працівників |
| Даєте як позитивну, так і негативну оцінку виконаній роботі | 1 2 3 4 5 | Не даєте безпосередніх оцінок |

Підрахунок

34 або менше: Ви делегуєте повноваження добре. Збалансованість довірених завдань раціональне. Ви також визнаєте, що в таких умовах Ваш персонал набуває знання і досвіду.

35 або більше: Ваше делегування повноважень могло б бути кращим. Команда може вважати, що Ви просто „скидаєте” їм завдання, а не довіряєте їм. Ви мусите визнати, що делегування повноважень – це спосіб поліпшення командної роботи і шлях до набуття досвіду працівниками.

Стресодіагностика: чи схильні Ви до стресу?

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм.

У кожній з шести груп відповідей підкресліть ті, які відповідають Вашому характеру.

1.

а) у роботі, у стосунках з представниками протилежної статі, у спортивних та азартних іграх Ви не боїтеся конкуренції та проявляєте агресивність;

б) якщо Ви у грі втрачаєте декілька балів і якщо представник протилежної статі не реагує певним чином на Ваші найперші знаки уваги, то Ви „виходите з гри”;

в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

2.

а) Ви хочете досягти великого успіху;

б) Ви схильні до „очікування біля моря погоди”;

в) Ви шукаєте будь-який привід, щоб уникати роботи.

3.

а) Ви схильні працювати швидко, і дуже часто Вам кортить закінчити справу швидше;

б) Ви сподіваєтеся, що хто-небудь буде Вас „підганяти”;

в) коли Ви увечорі повертаєтеся додому, то думаєте про те, що сьогодні було на роботі.

4.

- а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно. У розмові можете висловлювати надто критичні думки та перебиваєте інших;
- б) коли Вам відповідають „ні”, Ви реагуєте спокійно;
- в) Вам важко висловлювати свої думки.

5.

- а) Вам часто буває нудно;
- б) Вам подобається нічого не робити;
- в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не своїми власними.

6.

- а) для Вас характерним є швидко ходити, їсти, пити;
- б) якщо Ви забули щось зробити, Вас це не турбує;
- в) Ви стримуєте свої емоції.

Підрахунок балів

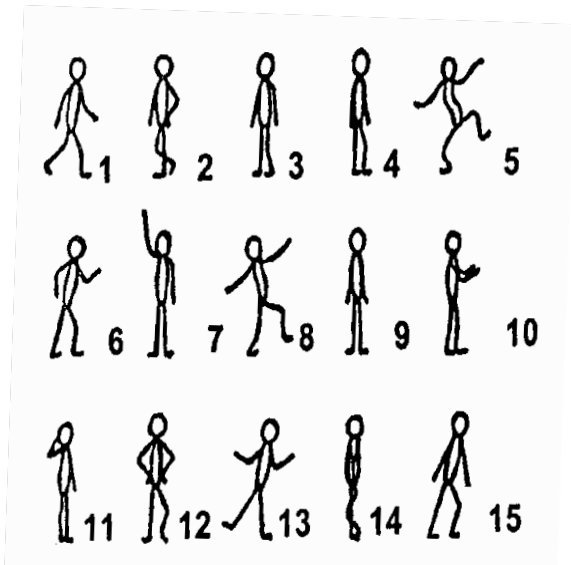
За вибір кожного варіанту „а” – 6 балів, „б” – 4 бали, „в” – 2 бали.

24-36 балів: Ви у найвищій мірі схильні до стресу, у Вас навіть можуть з'явитися симптоми хвороб, що викликані стресом, таких як серцева недостатність, хвороби шлунку. З Вами, скоріш за все, дуже важко спілкуватися. Найголовнішим для Вас має бути оволодіння навичками заспокоєння, цього потребує і Ви, й ті, хто оточує Вас.

18-24 балів: Ви людина спокійна і не схильна до стресу. Якщо Ви набрали більше 18 балів, то Вам можна порадити бути більш терплячим до оточуючих. Це дозволить Вам досягати більшого.

12-18 балів: Ваша бездіяльність теж може стати причиною Вашого стресу. Ви, скоріш за все, дуже цим дратуєте близьких людей. Побажання – більшої впевненості у собі! Вам належить скласти перелік своїх позитивних якостей і вдосконалювати кожне з них.

Чи можете Ви створити власну команду?



Щоб відповісти на це питання, погляньте на малюнок, на якому зображено 15 „осіб” – кожна у своїй особливій позі. Хто з них здається Вам симпатичною, а хто – ні?

Щоб визначити своє ставлення до них, Ви можете користуватися такими оцінками:

- а) дуже симпатичний;
- б) симпатичний;
- в) байдужий;
- г) не дуже симпатичний;
- д) дуже симпатичний.

Після оцінки кожної з 15 фігурок на малюнку підрахуйте кількість балів, використовуючи для цього таблицю.

| | а | б | в | г | д |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 3 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 4 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 7 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 8 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 12 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 15 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Якщо Ви набрали:

120-130 балів:

це може свідчити про те, що Ви не переносите примушування та різні обов'язки й тому намагаєтеся не допускати, щоб Вам що-небудь наказували. Але там, де стосунки будуються на добровільності, Ви готові на все. Ви вмієте йти іншим назустріч, хоча не завжди Вам цього хочеться, оскільки головним завжди вважаєте власну незалежність. Якщо б Ви були здатні триматися більш упевнено і взагалі вірити в себе (а для цього у Вас є всі передумови), то зникли б всі хибні уявлення, що заважають Вам, про якусь перевагу над Вами оточуючих.

131-143 бали:

це доводить, що без особливих труднощів та внутрішнього супротиву Ви завжди можете піти назустріч людям, які Вам потрібні або симпатичні. Для Вас характерним є особливе відчуття власної переваги над іншими, що знімає бар'єри у комунікації. Якщо ж хтось Вас намагається заплутати, відповіддю з Вашого боку буде агресивна реакція. Щоправда, потім Ви злі на себе, що Вас змусили поводитися так, як Ви не любите.

144-156 бали:

це свідчить, що Ви можете зі всіма знаходити спільну мову і перш за все тому, що у кожному бачите рівноправного партнера. Це не означає, втім, що Ви легко поступаєтеся або потрапляєте під вплив інших. У конфліктах завжди вмієте тверезо оцінити реальну ситуацію та очікуєте від оточуючих того ж.

157-169 балів:

таку кількість балів можна оцінити як ознаку того, що у своєму оточенні Ви завжди намагаєтеся дійти до розуміння та визнання. Якщо Ви цього досягаєте, нагородою стає здатність правильно себе поводити навіть у ситуаціях, важких та неприємних для Вас. Ви легко встановлюєте контакт лише з тими людьми, які ретельно маскують своє власне ставлення до

Вас. Тоді Ви відчуваєте себе невпевнено і в душі відчували, що краще піти. Ваша позиція диктується перш за все емоціями і тому буде краще, якщо Ви час від часу більше прислухатиметеся до голосу розуму, а не емоцій

170-190 балів:

Ви готові зробити все, щоб домовитися із своїм оточенням, навіть ціною конформізму й відмови від власного «Я». Той, хто добре з Вами знайомий, в цілому не може цим користатися собі на користь, а Ви цього й не помітите. Ваша манера стосунків з людьми вимагає від Вас витратити на ці стосунки більше сил та емоцій, ніж потрібно насправді. Якщо б причини труднощів і невдач у стосунках з оточуючими Ви шукали в їх поведінці та аналізуючи їх інтереси, Вам стало б набагато легше жити.

Самооцінка участі у роботі групи

Дайте оцінку, наскільки справедливі наведені нижче твердження щодо Вас (ніколи; рідко; іноді; часто; завжди), і поставте в необхідній клітинці позначку

| Моя поведінка в групі | Це трапляється | | | | |
|--|----------------|-------|-------|-------|--------|
| | ніколи | рідко | іноді | часто | завжди |
| Я дуже уважний під час роботи групи, повністю зосереджений на роботі | | | | | |
| Я здатний просити про підтримку, коли її потребую | | | | | |
| Якщо комусь з учасників потрібна підтримка, я здатний її надати | | | | | |
| Я здатний висловлювати свою думку і відстоювати її, навіть якщо вона суперечить думці групи і ведучого | | | | | |
| Я уникаю довгих розповідей | | | | | |
| Я запитую, якщо мені щось незрозуміло | | | | | |
| Я виконую правила роботи в групі | | | | | |
| Я міркую про те, чого хочу домогтися, працюючи в групі | | | | | |
| Я здатний на відвертість у групі | | | | | |
| Я не піддаюся тиску групи на мене чи інших учасників і роблю те, що вважаю за потрібне | | | | | |
| Я довіряю членам групи | | | | | |
| Я хочу змінитися і вірю, що це можливо | | | | | |
| Я думаю, що члени групи довіряють мені | | | | | |
| Я активний учасник роботи в групі, а не пасивний спостерігач | | | | | |
| Я відкрито виявляю свої почуття і реакції на те, що відбувається в групі | | | | | |
| Я думаю, що розумію психологічний зміст того, що відбувається в групі, а не тільки слова, які вимовляються | | | | | |

ТРЕНІНГОВА ПІДГОТОВКА

*(розроблена в рамках франко-українського проекту
Харківської національної академії міського господарства та
Національного центру перепідготовки державних службовців
Франції, м. Ліль)²*

Тренінг як форма навчання вперше з'явилася у 1920-ті рр. у США. У 60-х рр. XX ст. центром розвитку тренінгової діяльності стала Німеччина. Тренінг розглядається як практика психологічного впливу, що ґрунтується на активних методах роботи у групах. Сьогодні тренінг все більше використовується там, де успіх у діяльності у значній мірі залежить від уміння спілкуватися. Тренінг спрямований на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями на розвиток комунікаційних здібностей персоналу, на розвиток здібностей аналізувати ситуацію, на умінні адекватно сприймати себе та інших.

Тренінгові підготовка дозволяє переносити результати на робоче місце, тобто зразу використовувати у роботі.

Тренінги приводяться, як для спеціально підібраних груп працівників, так і з цілими трудовими колективами. Тренінг використовують для підвищення продуктивності управлінської компетентності керівників та для розробки найбільш ефективного стиля керівництва.

Основними завданнями тренінгу є :

- відбір персоналу, розстановка кадрів. Створення ефективно працюючих команд;
- здійснення та вирішення управлінських завдань. Підвищення лідерського впливу та створення ділового іміджу;
- навчання працівників творчому вирішенню професійних завдань;

² Каталог програм професійної перепідготовки / Безлюбченко Е.С., Семенов В.Т., Фесенко Г.Г. и др. – ХГАГХ., Centre national de la fonction publique territoriale Stage. – Харьков. Lille, 2002.

- проведення соціально-психологічних досліджень у колективі
- підвищення професійної компетентності працівників та планування кар'єри.

Для тренінгів характерним є ігровий метод. Ігрові методи можуть бути спрямовані на вирішення конфліктів, зняття психологічної напруги, розвиток внутрішніх психічних сил конкретної особистості, уміння ефективно взаємодіяти у ситуаціях ділового спілкування на розвиток особистісного впливу тощо.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ – КЛЮЧ ДО ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ

- «Пастки» та «козири» Вашої особистості. (*Тестування та його аналіз*).
- Самооцінка своєї життєвої позиції. (*Моделювання спілкування з використанням позитивних комунікаційних каналів*).
- Визначення життєвих пріоритетів (*Теоретичний матеріал та складання списку завдань на життя*).
- Фактори мотивації до саморозвитку (*Теоретичний матеріал та ідентифікація власних „важелів” мотивації*).
- Визначення показників саморозвитку (*Теоретичний матеріал та колективна комунікація із використанням brainstorming*).
- Досягнення кожного дня (складання плану дій).
- Самонавіювання, його роль та значення (*Теоретичний матеріал та виконання індивідуального завдання*).
- Пошук багатокритеріального рішення (*робота групи за методом Ішикави*).
- Ефективне управління часом (*Діаграма Парето „80/20” та ін.*).

КОМУНІКАТИВНА ПСИХОЛОГІЯ (ЯК ПОКРАЩИТИ СПІЛКУВАННЯ З ІНШИМИ ЛЮДЬМИ)

- Визначення механізму міжособистісної комунікації (*feed-back*).
- 2 рівні комунікації (вербальний і невербальний).
- Механізми сприйняття інформації.
- Активна побудова значення (сенсу) почутої інформації.
- Фільтри комунікації у людини.
- Завдання для групи: «Провідник».
- Відносний характер гри слів.
- Закони комунікації.
- Графічне зображення втрати інформації.
- Використання активного вислуховування при комунікації.
- Використання переформулювання при комунікації.

ЯК ПОЗИТИВНО СПІЛКУВАТИСЯ ЗІ СВОЄЮ КОМАНДОЮ

- Визначення 3-х складових системи трансакційної взаємодії («Батько» - «Дорослий» - „Дитя”).
- Визначення 4 підсистем „Батька” : Нормативний, Той, хто допомагає, Гонитель, Рятівник.
- Визначення 4 підсистем „Дитя”: Адаптивний, Вільний, Непокірний, Покірний.
- Демонстрація своєї стратегії (робота над стратегією).
- Уміння спілкуватися: міжособистісні стосунки.
- Моделювання спілкування із використанням позитивних комунікаційних каналів.
- Розгляд 4-х життєвих позицій.
- Самооцінка своєї життєвої позиції.

ЯК ОРГАНІЗОВУВАТИ ТА ЕФЕКТИВНО ПРОВОДИТИ ЗБОРИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВИРІШЕННЯМ ПРОБЛЕМ

- Констатація проблем, що можуть виникати під час зборів.
- Визначення причин основних проблем, з якими стикаються учасники зборів.
 - Діаграма причин-наслідків (метод Ішикава).
 - Аналіз причин проблем, що виникають під час зборів.
 - Складання порядку денного.
 - Скликання учасників на збори.
 - Організація матеріально-технічного забезпечення приміщення для зборів.
- Вибір засобів проведення зборів в залежності від питань порядку денного.
- Відкриття зборів: «соціалізація» групи учасників і оголошення порядку денного.
- «Фасилітація» та регулювання зборів з метою активізації учасників
- Часткові узагальнення по кожному пункту порядку денного.
 - Заключний висновок зборів.
 - Складання протоколу зборів.
 - Затвердження протоколу зборів.
 - Використання протоколу зборів.

ЯК МОТИВУВАТИ СПІВРОБІТНИКІВ

- Чому менеджер повинен працювати над удосконалення системи мотивації своїх підлеглих? (визначення показників результативності);
- Демонстрація існування психологічних факторів у мотивації до роботи (експеримент Елтона Майо на підприємстві «General Electric»).
- Класифікація факторів мотивації за Герцбергом.
- Ієрархія потреб у відповідності з пірамідою А. Маслоу .
- Чи знаєте Ви важелі своєї мотивації?
- Як ефективно давати завдання своїм співробітникам.
- Як надавати сенс роботі.
- Мотивувати за допомогою роботи у складі групи (порівняння інформаційного зібрання та зібрання-дискусії).

ЕФЕКТИВНО ЗДІЙСНЮВАТИ МЕНЕДЖМЕНТ СВОЄЇ КОМАНДИ СПІВРОБІТНИКІВ

- Визначення показників ефективності.
- Засоби покращення показників.
- Умови для успішної роботи в складі групи.
- Методика вирішення проблеми у складі групи.
- „Ідеальний” трудовий колектив (команда).
- Тест „Яким є ваш досвід менеджера?”
- Визначення ролі менеджера у формуванні колективу.
- Тест „Козирі та пастки Вашої особистості”.
- Типологія стилів менеджменту.
- Чи вважаєте Ви себе партісіпативним менеджером ?
- Особиста робота у напрямку досягнення прогресу.

КЛІЄНТ У ФОКУСІ
(розвиток навичок щодо покращення
обслуговування клієнтів)

- Сервіс в конкурентних умовах.
- Турбота про клієнта: сутність стратегії.
- У чому полягає відмінне обслуговування?
- Ланцюжок послуги / прибуток.
- Управління стосунками з клієнтами.
- Утримання клієнтів.
- Як проводити та підтримувати політику обслуговування.
- Уміння слухати клієнтів.
- Як враховувати претензії та позитивні відгуки.
- Збереження цільової орієнтації на інтереси клієнта.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Адлер А. 23-25
авторитарність 40-41
адміністративна школа 11-12
акмеологічні технології 52-53
аперцепція 24

Б

Берн Е. 117
біхевіоризм 26
Бланшад К. 78
Блейк Г. 16, 74

В

влада 60-62
воля 36
«Воно» 19

Г

Гантт Г. 11
Герцберг Ф. 29
Грегор М. 75
Грейнер А. 7
глибинна психологія 25
групове мислення 93-94
груповий потенціал 92
гуманістична психологія 26

Г

гендер 76

Д

демократизм 66-68
Друкер П. 93

З

Зворотний зв'язок 112
Зразковий стиль 71

І

Індивідуальна психологія 23-25

інновація процесу 142
інтроекція 115
інтуїтивний тип 23
ірраціональний
інкременталізм 139

К

Келлі Дж. 25-26
керівництво 65-78
когнітивна психологія 25
колективне несвідоме 22
команда 83, 94
командне мислення 93
комунікація 111-113
конфлікт 95-100
криза контролю 8

Л

Лайкерт Р. 16, 73
Левін К. 66
ліберальність 66-67
лідерство 7, 63-64

М

Мак-Грегор Д. 12, 49-50
Мак-Клелланд Д. 30-31
Маслоу А. 26-29, 42, 125-127, 134, 160
Мейо Е. 15-16
Мерсі П. 78
метод Ішикава 138
методи психокорекції 56
мобінг 90
Моріта А. 17
модель організаційного розвитку 7
мотивація 158, 165
Моутон Дж. 16
Мюнстенберг Г. 14

Н

«Над-Я» 21
Наставницький стиль 71-72
Невербальне спілкування 109-111
Неформальна група 83,86,89

О

Олпорт Г. 42
Особистість типу А, В 45,46

П

Партисипативність 74, 94
партнерський стиль 70-71
перцепція 105-106
потреба 28, 161-164
прийняття рішень 99-102
проекція 116
психічне здоров'я 41-42
психоаналіз 19
психокорекція 56
психологічна сумісність 91

Р

Реінжиніринг 142
Рефлексуючий тип 23-24

С

самість 22
самоактуалізація 27
самооцінка 49-50
синергія 92
соціально-психологічна атмосфера 88
соціально-психологічна сумісність 911
соціально-психологічний клімат 87,90
соціометричні методики 84-85

способи психологічного захисту 52
сприйняття 106-108
стиль керівництва 65-79, 87
стиль мислення 38
стратегія 133
стрес 43-45, 53-54

Т

Тейлор Ф. 12, 131
Темперамент 39
тренінг 195
трансакція 118,122-123

Ф

Файоль А. 13, 131
Фідлер Ф. 77-78
Фоллет М. 14
формальна група 82
Фройд З. 19-22, 52

Х

характер 116
Херцберг Ф. 12
Хорні К. 26

Ц

Ціннісні орієнтири 37

Ш

школа „людських взаємин” 14, 31
школа „наукового управління» 12

Ю

Юнг К. 22-23

Я

«Я» 19, 25
Якокка Л. 18
Я-концепція 41

Навчальне видання

КАЙЛЮК Євген Миколайович
ФЕСЕНКО Галина Григорівна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

В авторській редакції
Комп'ютерний набір і верстання *Г. Г. Фесенко*
Дизайн обкладинки *Т. Є. Клочко*

Підп. до друку 04.11.2011
Друк на ризографі
Тираж 500 пр.

Формат 60*84 /16
Ум. друк. арк. 10,8
Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011р.